

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO - MAIOR CONJUNTO**

2018/2019



TII

PERFIL DE COMPETÊNCIAS

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Lucília de Jesus Mendes da Silva
MAJ, GNR CAV**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

PERFIL DE COMPETÊNCIAS

MAJOR, GNR CAV
Lucília de Jesus Mendes da Silva

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2019



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

PERFIL DE COMPETÊNCIAS

MAJ, GNR CAV

Lucília de Jesus Mendes da Silva

Projeto de Investigação - Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: MAJ, GNR INF Cláudia Margarida Santos

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Lucília de Jesus Mendes da Silva**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Perfil de Competências** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018 | 2019** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **13 de maio de 2019**



Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é dirigido à minha orientadora, Major Cláudia Santos. Quero expressar a minha gratidão pela sua disponibilidade, amizade, compreensão e pelas suas palavras de incentivo. O meu sincero agradecimento, sem ti não teria conseguido.

Endereço também os meus agradecimentos a todos aqueles que ao longo da elaboração deste trabalho contribuíram de alguma forma para o seu desenvolvimento coerente com o objetivo a que me propus.

A todos os que me ajudaram a superar as dificuldades com que me fui deparando, um sincero agradecimento.

A todas as entidades entrevistadas, Prof^a Dr^a Elisabete Carvalho, major-general Domingos Pascoal, major-general Maurício Raleiras, major-general Jorge Reis, coronel José Diniz, coronel António Calzado e capitão-de-fragata Dario Moreira, que desde o primeiro momento demonstraram vontade e disponibilidade para contribuir através da partilha de conhecimento e experiência que permitiu um melhor esclarecimento do assunto em estudo, enriquecendo o produto final.

Por fim agradeço à minha família pela compreensão, em especial à Bea, adoro-vos.

A todos, muito obrigada.



Índice

Introdução	1
1. Enquadramento teórico e metodologia	5
1.1. Base conceptual	5
1.1.1. Gestão de competências.....	5
1.1.1.1. Competências	5
1.1.1.2. Modelo de Gestão por Competências	9
1.1.1.3. Perfil de Competências	10
1.1.2. Gestão de Recursos Humanos por Competências	11
1.1.2.1. Recrutamento e seleção.....	11
1.1.2.2. Avaliação do desempenho.....	13
1.1.2.3. Sistema Retributivo.....	14
1.1.2.4. Mobilidade dos efetivos	16
1.1.2.5. Definição de objetivos de trabalho.....	17
1.2. Metodologia.....	17
1.2.1. Resumo da metodologia	17
1.2.2. Percurso e instrumentos metodológicos	17
2. Diagnóstico institucional: A Gestão de Recursos Humanos na Guarda Nacional Republicana na perspetiva da gestão de competências e do Perfil de Competências.....	19
2.1. Recrutamento e Seleção.....	19
2.2. Avaliação do Desempenho	20
2.3. Sistema Retributivo	20
2.4. Mobilidade dos efetivos pelo dispositivo	21
2.5. Definição de objetivos de trabalho	21
3. Apresentação e análise dos resultados	22
3.1. Gestão de competências.....	22
3.2. Recrutamento e Seleção.....	23
3.3. Avaliação do Desempenho	24
3.4. Sistema Retributivo	25
3.5. Mobilidade dos Efetivos	25



3.6. Definição de Objetivos	26
4. Vantagens e desvantagens do emprego do Perfil de Competências na Gestão de Recursos Humanos	27
4.1. Gestão de competências.....	27
4.2. Recrutamento e Seleção.....	28
4.3. Avaliação do Desempenho	28
4.4. Sistema Retributivo	29
4.5. Mobilidade dos efetivos.....	30
4.6. Definição de objetivos de trabalho	30
Conclusões.....	31
Referências bibliográficas	36

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo de análise.....	Apd A - 1
Apêndice B — Guião de entrevista.....	Apd B - 1
Apêndice C — Perguntas e segmentos de resposta.....	Apd C - 1
Apêndice D — Quadros de apresentação de resultados.....	Apd D - 1



Índice de Figuras

Figura 1 - Conceito de Competência	6
Figura 2 - Representação da metodologia de gestão de competências.....	9

Índice de Quadros

Quadro 1 - Diferentes abordagens ao conceito de Competência.....	7
Quadro 2 - Dimensões das Competências	8
Quadro 3 - Etapas metodológicas de R&S por competências	13
Quadro 4 - Entidades entrevistadas	22
Quadro 5 - Resultados da 1. ^a Questão	Apd D - 1
Quadro 6 - Resultados da 2. ^a Questão	Apd D - 1
Quadro 7 - Resultados da 3. ^a Questão	Apd D - 2
Quadro 8 - Resultados da 4. ^a Questão	Apd D - 2
Quadro 9 - Resultados da 5. ^a Questão	Apd D - 3
Quadro 10 - Resultados da 6. ^a questão	Apd D - 3
Quadro 11 - Resultados da 7. ^a questão	Apd D - 3
Quadro 12 - Resultados da 8. ^a questão	Apd D - 4
Quadro 13 - Resultados da 9. ^a questão	Apd D - 4
Quadro 14 - Resultados da 10. ^a questão	Apd D - 5
Quadro 15 - Resultados da 11. ^a questão	Apd D - 5
Quadro 16 - Resultados da 12. ^a questão	Apd D - 5
Quadro 17 - Resultados da 13. ^a questão	Apd D - 6
Quadro 18 - Resultados da 14. ^a questão	Apd D - 6
Quadro 19 - Resultados da 15. ^a questão	Apd D - 7
Quadro 20 - Resultados da 16. ^a questão	Apd D - 7
Quadro 21 - Resultados da 17. ^a questão	Apd D - 8
Quadro 22 - Resultados da 18. ^a questão	Apd D - 8



Resumo

Considerando-se a Guarda Nacional Republicana como uma Força de Segurança humana, próxima e de confiança que se distingue pela excelência do serviço, que os seus militares prestam às populações que servem, torna-se fundamental melhorar a eficiência da Gestão de Recursos Humanos, na procura do desempenho ainda mais eficaz.

O Perfil de Competências, enquanto ferramenta da gestão de competências, define-se como o conjunto de competências necessárias para o desempenho, com sucesso, de uma função. A sua definição permite a identificação e tipificação das competências necessárias para o desempenho da função e tipificar aquelas diferenciadoras do desempenho superior, numa perspetiva em que o capital humano é considerado elemento primordial no sucesso das organizações.

Nesta senda e como objetivo geral procurou-se compreender a utilidade da aplicação do Perfil de Competências nos processos de Recrutamento e Seleção, Avaliação do Desempenho, Sistema Retributivo, Mobilidade do Efetivo e na Definição de Objetivos de trabalho, na GNR. Para isso foi seguida uma metodologia do tipo raciocínio dedutivo, de abordagem qualitativa e desenho de pesquisa de estudo de caso. Dos resultados alcançados através da realização de entrevistas, destacam-se as vantagens no Recrutamento e Seleção, na Avaliação do Desempenho e na Definição de Objetivos. Tendo ainda sido identificados constrangimentos a ter em conta na aplicação ao Sistema Retributivo e Mobilidade de Efetivos.

Palavras-chave

Perfil de Competências, Competência, Gestão de Competências, Gestão de Recursos Humanos



Abstract

Considering the Republican National Guard as a close and trustworthy Human Security Force distinguished by the excellence of the service that its military provides to the populations it serves, it becomes fundamental to improve the efficiency of Human Resources Management in even more effective performance.

Competencies Profile, as a competencies management tool, is defined as the set of competencies required for the successful performance of a role. Its definition allows the identification and classification of the competencies necessary for the performance of the function and typify the differentiators of the superior performance, in a perspective in which the human capital is considered primordial element in the success of the organizations.

In this way and as a general objective, the aim was to understand the usefulness of applying the Competencies Profile in the Recruitment and Selection, Performance Evaluation, Retribution, Effective Mobility and Job Objectives in GNR processes. For this, a methodology of deductive reasoning, qualitative approach and case study research design were followed.

From the results obtained through interviews, the advantages of Recruitment and Selection, Performance Evaluation and Goal Setting stand out. Having been identified restrictions to be taken into account in the application to the Retributive and Effective Mobility System.

Keywords

Competencies Profile, Competencies, Competencies Management, Human Resource Management



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AD Avaliação do Desempenho

D

DO Definição de Objetivos

E

EMGNR Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana

EXE Exército

G

GC Gestão de Competências

GNR Guarda Nacional Republicana

GRH Gestão de Recursos Humanos

I

INA Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

M

MGC Modelo de Gestão de Competências

ME Mobilidade de Efetivos

MP Marinha

N

NCMGNRFA Normas de Colocação dos Militares da Guarda Nacional Republicana e das Forças Armadas em Comissão de Serviço

O

OG Objetivo Geral

OE Objetivo Específico

P

PC Perfil de Competências

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

R

R&S Recrutamento e Seleção

RAMMGNR Regulamento de Avaliação dos Militares da Guarda Nacional Republicana

RH Recursos Humanos

S

SR Sistema Retributivo



Introdução

A presente investigação visa, em contexto académico, analisar a utilidade dos Perfis de Competências (PC) na Gestão dos Recursos Humanos (GRH), mais propriamente a sua utilização nos processos de recrutamento e seleção (R&S), na avaliação do desempenho (AD), no sistema retributivo (SR), na mobilidade dos efetivos (ME) e na definição de objetivos de trabalho (DO), na Guarda Nacional Republicana (GNR).

Sobre a temática Gestão por Competências (GC) a nível institucional, o sistema de gestão de competências em uso restringe-se à área da formação, estando abrangida pelo objetivo estratégico 18 (GNR, 2015) que estabelece a intenção de organizar o processo de formação segundo um paradigma de competências e assegurar a acreditação dos processos formativos e a certificação dos cursos. Tal estratégia é vincada na linha de orientação dedicada à modernização, inovação e simplificação, a qual prevê a aposta na valorização da formação dos recursos humanos.

Na Carta de Qualidade da GNR (GNR, 2017) é reforçado o compromisso perante a sociedade e o cidadão, elementos que constituem o centro de gravidade institucional, através do reforço na melhoria do sistema de formação da GNR através da conceção do “Modelo da Gestão da Formação por Competências” (GNR, 2017, p. 23) e através da “criação de referenciais de competências dos Comandantes de Destacamentos, Subdestacamentos, Postos Territoriais e de Postos de Atendimento ao Cidadão, bem como dos Guardas Patrulheiros”. A construção de referenciais de competência e de formação segundo o paradigma das competências, “visa responder à visão estratégica da formação nacional, em geral, e da Guarda, em particular” (GNR e Quartenaire Portugal, 2016).

Para além das evidentes vantagens ao nível da formação dos recursos humanos, “os referenciais de competências terão grande utilidade para o recrutamento e seleção dos efetivos, mobilidade dos efetivos no dispositivo, avaliação de desempenho dos mesmos, eventual redefinição do sistema retributivo e para a definição de objetivos de trabalho concretos” (GNR e Quartenaire Portugal, 2016).

Com efeito, a estratégia parcelar de GRH definida para 2015-2020 assenta na gestão por competências, prevendo para além do levantamento de descritivos de funções e dos respetivos PC, a medição do impacto da sua aplicação ao nível da nomeação dos colaboradores para as funções de acordo com o PC (GNR, 2014).

A visão institucional da GNR é a de uma Força de Segurança humana, próxima e de confiança que se distinga pela excelência do serviço que presta e seja reconhecida como



referência nacional e internacional no domínio da segurança (GNR, 2014). Neste contexto e considerando que as instituições são feitas dos Recursos Humanos (RH), torna-se fundamental melhorar a eficiência da GRH da instituição que procura a excelência como única forma de atuação. Esta melhoria poderá apontar para a utilização de um instrumento, o PC, como instrumento de um novo modelo de GRH por competências. Assim, os modelos de gestão por competências podem ser usados como ferramentas ao nível da GRH, aplicando-os a novas práticas de R&S, no processo de acolhimento e integração dos colaboradores, na mobilidade interna, na modificação nos sistemas de remuneração e no processo de AD (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Nas práticas de R&S, baseadas na GRH por competências, são identificados requisitos de seleção concorrentes com o PC definidos; na AD o objetivo será a deteção de *gaps* de competências e eventual mitigação através de novas orientações estratégicas da organização; os SR poderão ser desenhados tendo por base um sistema de competências, tornando-os mais equitativos; na ME a progressão assenta nas promoções com base nas competências, trazendo um maior empenhamento no desenvolvimento das competências alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (Ribeiro, 2007).

Face ao exposto, considera-se que a temática em estudo assume especial importância na medida em que visa compreender a utilidade dos PC numa ótica de GRH por competências, e a sua aplicação numa instituição como a GNR, com características próprias, necessariamente diferentes de outras organizações civis e militares.

O estudo irá focar-se na utilização do PC no R&S de efetivos, na AD, no SR, bem como na ME no dispositivo e na DO, na GNR.

Assim, o presente trabalho de investigação individual tem como objeto de estudo o Perfil de Competências.

A delimitação do objeto de investigação pressupõe os domínios temporal, espacial e concetual (Santos & Lima, 2016). Neste contexto, o estudo será delimitado ao nível temporal a partir do ano de 2009, altura da reestruturação da GNR e criação do Comando da Administração dos Recursos Internos onde está sediada a Direção de Recursos Humanos da GNR. Espacialmente este estudo está delimitado à aplicação do PC na área geográfica de responsabilidade da GNR. Quanto ao domínio concetual, a presente investigação irá centrar-se na utilidade do PC no R&S de efetivos, na AD dos mesmos, na eventual redefinição do SR, na ME no dispositivo e para a DO.



Assim de acordo com o tema proposto e segundo a delimitação definida, o objetivo geral foi definido (OG):

OG: Compreender a utilidade da aplicação do PC na GNR nos processos de R&S, AD, SR, ME no dispositivo e na DO de trabalho.

Para sustentar o objetivo geral, definiram-se três objetivos específicos (OE):

OE 1: Analisar a aplicação do PC enquanto ferramenta de GRH;

OE 2: Analisar sob o ponto de vista do paradigma da GC os processos de R&S, AD, SR, ME no dispositivo e na DO de trabalho, na GNR;

OE 3: Identificar vantagens e desvantagens da aplicação da GC.

Com vista a alcançar o objetivo geral definido, formula-se a seguinte Questão Central (QC):

QC: Qual a utilidade da aplicação do PC aos processos de R&S, AD, SR, ME no dispositivo e DO de trabalho da GNR?

A partir da QC identificam-se três questões derivadas (QD), que concorrem para a resposta à QC:

QD 1: Como se processa a utilização do PC, como ferramenta, na GRH?

QD 2: Como se organizam os processos de R&S, AD, SR, ME no dispositivo e DO de trabalho na GNR, sob o ponto de vista do paradigma da GC?

QD 3: Quais as vantagens e desvantagens da aplicação da GC?

Para a realização da presente investigação foi seguida uma metodologia de raciocínio dedutivo em que a estratégia de investigação adotada foi a abordagem do tipo qualitativo considerando a complexidade e subjetividade do tema (Santos & Lima, 2016).

O desenho de pesquisa selecionado foi o estudo de caso pelo que se pretende “descrever de forma rigorosa a unidade de observação” e para isso “recolher informação sobre um fenómeno particular inserido no seu contexto” (Santos & Lima, 2016, p. 39).

A recolha de dados foi efetuada através de uma análise documental detalhada nas várias obras de referência, artigos científicos, legislação, entre outras fontes, bem como de entrevistas efetuadas a entidades relevantes e intervenientes na GRH (de âmbito civil, militar e internacional), nomeadamente da GNR (como instituição em análise), das Forças Armadas Portuguesas (Exército, Força Aérea e Marinha), da *Guardia Civil* (congénere da GNR em Espanha) e da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA).



De forma a dar resposta aos objetivos e questões traçadas, o presente trabalho apresenta uma estrutura composta por quatro capítulos. No primeiro capítulo foi feito um enquadramento concetual do tema em investigação nomeadamente, o conceito de competências, onde se refletem as diversas perspetivas do conceito e as possíveis tipologias, o conceito de PC e de modelos de GC, bem como a noção de gestão de recursos humanos por competências nos seus subsistemas de R&S, AD, SR, ME e na DO. No segundo capítulo, é efetuado um diagnóstico da GNR relativamente à GRH por competências, através da análise de legislação de suporte. No terceiro capítulo são elencados os resultados e a sua análise, resultantes das entrevistas realizadas. No quarto capítulo são apresentadas vantagens e desvantagens à aplicação do modelo de GC à GRH.

Por fim, na conclusão procedeu-se à síntese do conhecimento alcançado através da resposta à QC, terminando com as limitações e recomendações/sugestões para estudos futuros no âmbito do objeto de estudo deste trabalho.



1. Enquadramento teórico e metodologia

O presente capítulo subdivide-se em dois subcapítulos, no primeiro apresenta-se a base concetual relativa ao PC como instrumento da GC, no segundo, dedicado à metodologia, apresenta-se o objeto e o problema de investigação que norteiam este estudo, bem como o método de análise seguido.

1.1. Base conceptual

O aumento do interesse da GRH segundo a abordagem das competências resulta num maior interesse da problemática em estudo decorrendo, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. Neste âmbito, impõe-se apresentar um conjunto de conceitos, que permitirá alcançar o domínio conceptual e teórico onde a investigação se insere.

1.1.1. Gestão de competências

1.1.1.1. Competências

O conceito de competência surge com a necessidade de diferenciação entre o que são as aptidões técnico-profissionais decorrentes das habilitações e da experiência por um lado, e as aptidões comportamentais por outro (Mitrani, Dalziel, & Bernard, 1994).

Basicamente o conceito de competência relaciona-se com duas grandes áreas, as características individuais e a atividade laboral. O conceito de competência não é de todo consensual pelo que variadas definições são utilizadas, no entanto todas elas reconhecem que para a realização de uma tarefa com sucesso é necessário atributos e habilidades pessoais distintos, para além do imprescindível conhecimento.

O movimento das competências surge nos anos 70, nos Estados Unidos da América, onde vários autores começam a questionar a capacidade dos traços de personalidade em prever o desempenho (Ghiselli, 1996; Mischel, 1968, McClelland, 1973 citados por Cascão, 2014). A conceção da existência de competências surge pela primeira vez nas investigações de McClelland (1973), em que este conclui que o grau de inteligência não garante, por si só, o sucesso profissional sendo que este está subjacente a outras dimensões.

Em 1982, Boyatzis utiliza pela primeira vez o termo competência para designar o conjunto de características subjacentes a um indivíduo, que concorrem para um desempenho profissional eficaz e/ou superior. Define-as ainda como uma capacidade ou habilidade, sendo um conjunto de comportamentos relacionados, mas diferentes, organizados em torno de um constructo subjacente, a que chama “intenção”.



Para definir uma competência, é necessário determinar quais as ações que tiveram lugar num sistema ou sequência comportamental, juntamente com os resultados ou efeitos, a intenção e significado das ações, sendo que estas estão relacionadas com o desempenho profissional eficaz ou superior, representando capacidades, ou seja, o que um indivíduo pode fazer e não necessariamente o que faz (Boyatzis, 1982).

Para estes autores, e de uma forma consensual, a competência é considerada uma característica subjacente ao indivíduo, que apresenta uma relação causal com critérios de eficácia e de realização superior num trabalho ou situação (Mendes & Sarmiento, 2009).

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2016, p. 309) competência é “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa” pelo que a competência surge no ponto de contato das características pessoais, da cultura organizacional, do estilo de gestão e dos requisitos do posto de trabalho que levam a um desempenho excelente (Fig.1).

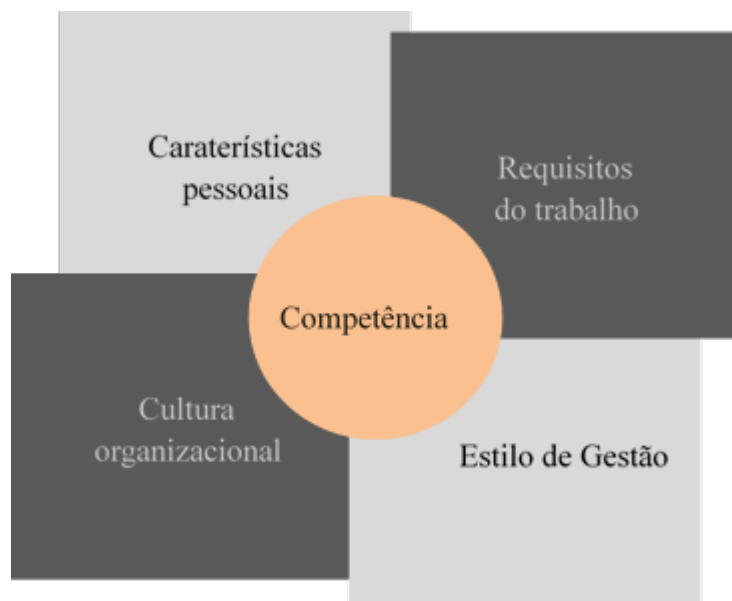


Figura 1 - Conceito de Competência

Fonte: Adaptado de Camara, Guerra e Rodrigues (2016, p. 310)

Estas são consideradas um elemento central que permite às empresas “...disponem de um Capital Humano que tenha a flexibilidade, a adaptabilidade, a inovação e a criatividade necessária para dar resposta aos desafios...” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016, p. 309).

Existem várias perspetivas à abordagem do conceito de competência. Para Cascão (2014, p. 32), a abordagem das competências pode seguir três perspetivas:

- a comportamental: o indivíduo é observado no local de trabalho, determinando-se as características que evidenciou em contexto;



- a funcional: a competência resulta da combinação de requisitos funcionais implícitos a um desempenho bem-sucedido, integrando requisitos e desempenhos, através de conhecimento, capacidades e atitudes aplicadas num contexto real de trabalho;
- e por último a construtivista: a competência manifesta-se através da capacidade de mobilizar essas características.

Já Ceitil (2016, p. 24), apresenta quatro diferentes perspetivas na abordagem das competências (Quadro 1):

Quadro 1 - Diferentes abordagens ao conceito de Competência

Competências como atribuições	Atributo extra-pessoal; perspetiva tradicional de responsabilidades e conhecimentos, inerentes ao exercício de determinadas funções; independente do desempenho.
Competências como qualificações	Atributo extra-pessoal; conjunto de saberes ou domínios de execução técnica adquiridos por via formal de ensino ou formação profissional; independente do desempenho.
Competências como traços ou características pessoais	Capacidades intrapessoais; características ou traços inerentes à personalidade das pessoas, solidamente estruturados; diferenciam as pessoas que são consistentemente competentes daquelas que apresentam bons desempenhos apenas de forma esporádica ou ocasional.
Competências como comportamentos ou ações	Resultados de desempenho ou ações; competências como interações, como resultados concretos de um desempenho cuja competência só existe na ação.

Fonte: Adaptado de Ceitil (2016)

Na abordagem anglo-saxónica as competências dividem-se em:

- *Hard*: abrangem as competências essenciais para o desempenho competente, nomeadamente os conhecimentos sobre um domínio específico (*knowledge*) e a habilidade, o saber-fazer (*skills*);
- *Soft*: referente às competências diferenciadoras das performances, comportamentais (*behaviours*) ou traços, de personalidade (*traits*) ou motivações que produzem os comportamentos no trabalho (*motives*) (Mendes & Sarmento, 2009).

Na abordagem francesa são consideradas três dimensões de competências que embora independentes, funcionam em articulação e, determinantes para que o desenvolvimento dos comportamentos associados às competências ocorra:

- As competências teóricas, os conhecimentos, que abrange os Saberes (*Savoir*);
- As competências de carácter prático, as habilidades, que correspondem ao Saber-Fazer (*Savoir-faire*);



- As competências comportamentais (e sociais), as atitudes que integra o Querer-Saber-Ser (*Savoir-etre*) (Mendes & Sarmento, 2009).

Esta abordagem é comumente designada de CHA (Conhecimentos, habilidades e atitudes).

As competências dividem-se em dois tipos: as transversais, comuns a vários contextos e independentes de especificidades profissionais e situacionais, passíveis de serem transferidas e exercidas num domínio diferente daquele onde foram adquiridas; e as específicas, hierarquizadas e diretamente relacionadas com a função (Ramos & Bento, 2016). Pelo volume de competências existentes, estas agrupam-se em *clusters* (famílias), organizados tendo em conta a homogeneidade e a sua natureza. Esses *clusters* dividem-se em *subclusters*. As famílias de competências mais comumente utilizadas são as competências de liderança e gestão, competências técnico-profissionais e competências comportamentais (Camara P. B., 2017)

Para Ramos e Bento (2016) as competências devem incluir cinco dimensões para que sejam desenvolvidos os comportamentos associados às competências definidas no PC (Quadro 2):

Quadro 2 - Dimensões das Competências

o Saber	Conhecimentos que permitem realizar os comportamentos associados às competências
o Saber Fazer	Habilidades e aptidões que permitem aplicar os conhecimentos
o Saber Estar	Comportamentos (atitudes e interesses) alinhados com os padrões da organização
o Querer Fazer	Motivação para desenvolver os comportamentos que compõem as competências
o Poder Fazer	Meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências

Fonte: Adaptado de Ramos e Bento (2016)

Para efeitos desta investigação, e porque se considera a mais completa e a que mais se adapta ao estudo, adotou-se a definição de competência preconizada por Camara, Guerra e Rodrigues (2016): competência é “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa.”, segundo a abordagem francesa (CHA).



1.1.1.2. Modelo de Gestão por Competências

A abordagem da gestão por competências propõe dotar a organização de “instrumentos técnicos e metodologias para gerir as suas políticas, estratégias e instrumentos de gestão de recursos humanos, tomando como base a identificação de quais as competências que são críticas para o seu desenvolvimento futuro” (Ceitil & Custódio, 2016).

Aposta nas pessoas como fator diferenciador das organizações de sucesso, assente no pressuposto de que estas são detentoras de conhecimento, atitudes e aptidões que são uma mais-valia para a organização (Ramos & Bento, 2016).

De acordo com Chiavenato (2014), um programa de intervenção na ordem da GC abrange vários subsistemas: o mapeamento e descrição de competências, a mensuração de competências, a remuneração por competências, a seleção por competências, o desenvolvimento de competências, a AD por competências e o plano de desenvolvimento por competências.

São várias as metodologias que se podem aplicar para a elaboração de um MGC. Para Ceitil e Custódio (2016), a GC deve adotar uma metodologia flexível e adaptável, com uma orientação e cronologia bem vincada, a qual se deve constituir em fases distintas, cada uma com o seu objetivo específico e importância no modelo global, sendo que apresentam uma metodologia de GC baseada no Modelo Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica (Fig.2).

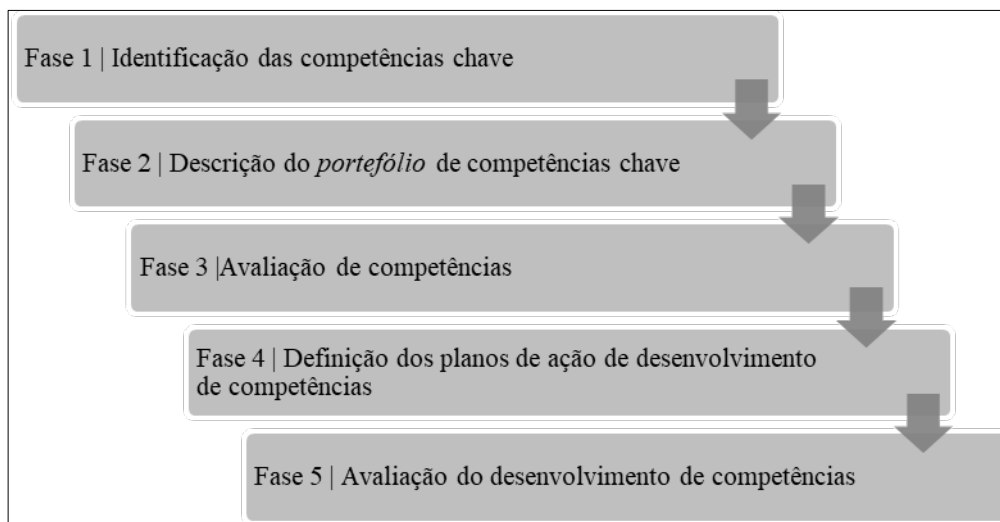


Figura 2 - Representação da metodologia de gestão de competências

Fonte: Adaptado de Ceitil e Custódio (2016, p. 122)

De uma forma genérica, na fase 1, faz-se a identificação das competências-chave, transversais e específicas, consideradas críticas para o sucesso da organização; na fase 2, procede-se à definição e descrição dessas competências-chave, elaborando os indicadores



comportamentais que servirão de linhas orientadoras na atualização das competências bem como na identificação de comportamentos considerados de desempenho excepcional, daqui resulta um manual de competências onde constam todas as competências e respectivas definições, bem como os respectivos indicadores comportamentais; na fase 3, avaliam-se as competências existentes na organização num determinado momento, através do grau de competências detidas pelos indivíduos e aquelas que são requeridas na fase 1. Daqui resultam os *gaps* que serão colmatados na fase 4, onde será elaborado um plano onde constam todas as medidas a tomar para eliminação desses *gaps*, ou seja, um plano de desenvolvimento de competências; por último na fase 5, e após algum tempo da implementação do plano de desenvolvimento de competências, proceder-se-á á avaliação do desenvolvimento de competências por forma a perceber qual a eficácia do plano implementado.

A GC, permite que a GRH das organizações através da determinação do PC referente às funções existentes na organização, faça o recrutamento segundo o PC da função, selecionando assim candidatos de acordo com o grau de coincidência do seu perfil com o perfil ideal traçado para a função a que se candidata; a AD baseia-se no grau de eficiência do colaborador em relação ao PC da função, incidindo na vertente comportamental; a formação é orientada para a correção de *gaps* de competências; as recompensas bonificam as competências, permitindo recompensar de acordo com o nível de desempenho alcançado, e a gestão de carreiras é efetuada em torno das competências existentes e a desenvolver (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016; Camara, P., 2017).

Para efeitos desta investigação considera-se a conceção de GC preconizada por Ceitil e Custódio (2016).

1.1.1.3. Perfil de Competências

Camara (2017) define o PC como o portefólio de competências necessárias para o desempenho, com sucesso, de uma função, sendo que esta é considerada um conjunto de atividades e tarefas com um determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade. O PC é composto pela soma das competências transversais e das competências específicas da função. Quando se define o grau de exigência que o respetivo colaborador deve possuir a cada uma dessas competências, estamos perante o perfil ideal da função sendo que este não é sempre exigível a todos os colaboradores, funcionando antes como um retrato-robô de um profissional de exceção (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).



A definição do PC permite identificar as competências necessárias para o desempenho da função bem como elencar as diferenciadoras de desempenho superior. A definição do perfil de competências permite no processo de seleção identificar os melhores candidatos, sendo também considerado de utilidade quer na AD quer na identificação de *gaps* de competências e consequentes planos de desenvolvimento (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

1.1.2. Gestão de Recursos Humanos por Competências

1.1.2.1. Recrutamento e seleção

Desde logo importa distinguir o conceito de recrutamento do conceito de seleção. O recrutamento está ligado ao processo de atração de potenciais candidatos, enquanto que a seleção abrange todo o processo desde a convocatória até notificação para admissão (Ribeiro, 2007), onde são utilizados instrumentos específicos para escolher o candidato mais apropriado (Bloisi, 2007 citado por Ferreira, 2015). Assim, segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) para a atração de potenciais candidatos são utilizadas determinadas técnicas e procedimentos, sendo que desta forma o mercado é informado que existem oportunidades para ocupação de determinadas funções. O recrutamento pode ser interno ou externo, o primeiro é orientado para o aliciamento de indivíduos já integrados na organização e o segundo pressupõe candidatos externos (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Considera-se que o R&S por competências é o processo através do qual se procura e obtém um conjunto de candidatos em número e qualidade desejadas para a organização, bem como se prevê e escolhe o candidato que melhor se adequa às exigências organizacionais (Vieira & Varão, 2016).

Uma das grandes inovações apresentadas pela utilização da GC, nos processos de R&S, tem por base a elaboração de um perfil de competências exigidas para cada função, fundamentada em factos reais e mensuráveis, o que possibilita a objetividade e a fiabilidade do processo, garantindo a adequação do indivíduo às expectativas da organização. Considera-se que o quadro de colaboradores adequado deve basear-se na contratação daqueles que não demonstrem apenas o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que possuam também um conjunto de competências e atitudes compatíveis com as suas futuras funções (Vieira & Varão, 2016).

Chiavenato (2014) considera que o recrutamento se constitui num conjunto de políticas e ações com o fim de atrair e agregar talentos à organização dotando-a assim de



competências necessárias para o seu sucesso, sendo que a seleção é o processo de decisão baseado em dados fidedignos.

Um processo de R&S baseado em competências permite encontrar as pessoas apropriadas para determinada função. Este é orientado para o perfil das pessoas assumindo as características individuais, sejam elas competências, aptidões, conhecimentos ou experiências, como fundamentais na expectativa de altos níveis de desempenho (Ferreira, 2015). Cada uma das competências e interesses do candidato podem ser diferentes, assim como os diferentes requisitos de trabalho. A seleção baseada em competências é o processo de combinar as habilidades e interesses de uma pessoa com os requisitos de uma determinada função, encontrar a pessoa certa para o local certo (Ferreira, 2015).

As competências definidas para uma função são usadas como base para o R&S. Assim, a abordagem das competências permite identificar quais as técnicas de seleção, como testes psicológicos, mais prováveis de produzir evidências úteis. Fornece as informações necessárias para conduzir uma entrevista estruturada na qual as perguntas podem concentrar-se em áreas de competência específicas para estabelecer o grau em que os candidatos atendem à especificação estabelecida em termos de competência. Nos centros de avaliação, as estruturas de competência são usadas para definir as dimensões de competência que distinguem o alto desempenho. Isso indica quais os exercícios ou simulações necessárias e os processos de avaliação que devem ser usados (Armstrong, 2006).

É efetuada “uma comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características dos candidatos” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 63) sendo depois definidos os métodos adequados de entre a análise curricular, testes psicológicos, testes de aptidão física, testes de competências, entrevistas, entre outros (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Segundo Vieira e Varão (2016) na perspetiva da GC, o R&S permite o recrutamento de RH com o PC requerido pelo portefólio de competências chave da organização, de acordo com o planeamento de RH e a partir de critérios, procedimentos e responsabilidades claramente definidas. Para isso, devem existir perfis de recrutamento (internos ou externos) coerentes com os perfis individuais de competências bem como, metodologias de recrutamento que permitam mensurar as características presentes ao nível da cadeia de valor das competências chave para o exercício da função.



Os Autores propõem ainda etapas metodológicas para o R&S segundo a GC (Quadro 3):

Quadro 3 - Etapas metodológicas de R&S por competências

Definição da política de R&S	Princípios e objetivos a alcançar com o R&S bem como os requisitos técnicos e metodológicos necessários à sua operacionalização, alinhados com o portfólio de competências chave
Manual de procedimentos do processo de R&S	Procedimentos claros que garantam o sucesso na alocação dos novos colaboradores, nomeadamente a elaboração do plano de R&S, a constituição do processo de R&S (Especificação das vagas, procedimentos e técnicas de recrutamento, ...) e a respetiva avaliação
Metodologias de R&S	Devem medir as características presentes na cadeia de valor das competências chave requeridas para o exercício de determinada função
Treino em R&S	Formação adequada dos técnicos de RH para a aplicação e definição das técnicas necessárias do processo de R&S

Fonte: Adaptado de Vieira e Varão (2016)

Para efeitos desta investigação considera-se a conceção de R&S preconizada por Ferreira (2015).

1.1.2.2. Avaliação do desempenho

A AD ocupa um papel de destaque na GRH uma vez que pode ter consequências significativas na produtividade. Esta deve exprimir julgamentos exatos da pessoa alvo (Caetano & Vala, 2007). Para Camara, Guerra e Rodrigues (2016) a AD atua como um juízo de valor reportado ao passado, sobre a contribuição do colaborador que vai consubstanciar a sua classificação global de atuação. Por outro lado, Rocha (1997) considera que a AD consiste na “sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.” (p.120).

Segundo Chiavenato (2014), a AD “é um processo dinâmico, que envolve o avaliado, seu gerente, seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje” (p. 210). Permite ainda identificar problemas de supervisão e gestão, de carências de formação e de desenvolvimento de competências (Chiavenato, 2014).

Os principais objetivos que levam as organizações a adotarem sistemas de AD estão relacionados com decisões administrativas por parte da organização, nomeadamente ligadas a transferências e a remunerações bem como a possibilidade do avaliado percecionar a apreciação do seu desempenho e a do avaliador aconselhar o mesmo no seu percurso



profissional (Mcgregor, 1957 cit. por Vala & Caetano, 2007; Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2014).

A AD por competências é utilizada no sentido de garantir que a avaliação não se foca simplesmente nos resultados, mas que também considera os aspetos comportamentais que determinam os mesmos. As AD conduzidas nesta base permitem informar os colaboradores dos planos de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal (Armstrong, 2006). Assim a avaliação poderá ser realizada tendo como referência um conjunto de competências chave da função; ou o gestor e o colaborador realizam uma avaliação conjunta do desempenho do mesmo e concordam com as competências a serem avaliadas, selecionando as mais relevantes para a função, sendo que, as avaliações conjuntas podem ser orientadas por "indicadores comportamentais" de como a competência pode ser demonstrada (Armstrong, 2006). A premissa base é a de que o colaborador tem consciência ou poderá adquirir ferramentas, para identificar as suas próprias competências e necessidades, pontos fortes e fracos e, metas. O papel da GRH centra-se na capacitação do colaborador no sentido de este relacionar o seu desempenho com as necessidades da organização (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Segundo Ceitil (2016), a plena integração da GC no domínio da AD por competências, envolve a existência de critérios de avaliação em linha com os indicadores comportamentais definidos no portefólio de competências chave; a observação dos indicadores comportamentais deve focar-se numa avaliação multifocal, baseada em diversas fontes, por forma a incrementar a objetividade do *feedback*; as práticas de avaliação devem incidir no desenvolvimento das competências e evolução profissional e consequentemente, deverá existir um modelo de *coaching* onde os desvios apurados na manifestação de competências requeridas devem motivar o seu alinhamento estratégico aos processos de formação e desenvolvimento.

Para efeitos deste estudo a conceção de AD é a preconizada por Armstrong (2006).

1.1.2.3. Sistema Retributivo

Segundo Armstrong (2006), um SR consiste em políticas que fornecem orientações sobre abordagens para gerir recompensas; práticas que proporcionam recompensas financeiras e não financeiras; processos relacionados com a avaliação do trabalho e a avaliação do desempenho individual bem como procedimentos executados para manter o sistema e garantir que opera de forma eficiente, flexível e rentável. De uma forma geral, abrange a formulação e a implementação de estratégias e políticas, de modo a recompensar



as pessoas de forma justa, equitativa e consistente de acordo com seu valor para a organização e, assim, contribuir para que a mesma alcance os seus objetivos estratégicos. Aborda também o delineamento, a implementação e a manutenção dos sistemas de recompensa (processos, práticas e procedimentos) que visam responder às necessidades da organização e dos seus colaboradores.

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p. 90) consideram que o sistema de recompensas “é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado.”. Este deve garantir a equidade interna e externa, esta última tendo presente o mercado de trabalho e, deverá permitir também a individualização dos salários através de indicadores de mérito individual.

Quando falamos em remuneração baseada em competências esta surge associada à vantagem competitiva, nomeadamente ao nível da inovação tecnológica e ao aumento da competição global. É certo que apesar de identificados os benefícios desta prática, ainda não existe um consenso claro quanto ao modo de aplicação, nomeadamente qual o tipo de remuneração ou qual o conceito de competências deve estar vinculado, bem como se deve estar associado à remuneração fixa ou à variável (Hipólito, 2000; Lawler III, 1986; Ribeiro, Guimarães e Souza, 2001; Wood Jr., 1997 citados por Rodrigues, 2006), ainda assim, a vinculação da noção de competências às práticas de remuneração articula a noção do desempenho e sua avaliação como mecanismo principal para a recompensa das competências.

Segundo Rodrigues (2006), a operacionalização do sistema retributivo nas organizações através de uma abordagem estratégica, consigna como fator a remunerar, as competências das pessoas, maioritariamente através de programas de remuneração variável.

Na abordagem com base nas competências procura-se retribuir as competências das pessoas, sendo que as remunerações premeiam as competências detidas. Este tipo de sistema salarial obriga desde logo, a uma identificação das competências chave a desenvolver e que representam um papel fulcral para o desempenho da organização (Vieira & Varão, 2016). As competências são organizadas por valor, do qual resulta a determinação salarial. Os indivíduos são remunerados pelas competências que podem e pretendem desempenhar. Desta forma, a remuneração apresenta-se alinhada com a estratégia da instituição, trazendo vantagem competitiva através do reforço a longo prazo dos objetivos da organização, pela promoção de uma força de trabalho mais produtiva e qualificada (Martocchio, 1998; Wood



Jr., 1996 citados por Rodrigues, 2006). Chiavenato (2014) considera que o objetivo é remunerar cada colaborador de forma personalizada e de acordo com a sua competência pessoal, focado na pessoa e não no cargo, tornando-se mais coerente com a contribuição de cada indivíduo para os resultados da organização. Assim, a remuneração varia com a AD e é diretamente afetada por esta, não assumindo um caráter fixo. Seguindo estes pressupostos, funciona como fator motivador e promove o envolvimento com as metas da empresa.

Para efeitos desta investigação considera-se a conceção de SR preconizada por Chiavenato (2014).

1.1.2.4. Mobilidade dos efetivos

Segundo o INA a mobilidade corresponde à ocupação de um posto de trabalho através da colocação de um trabalhador na mesma ou em diferente situação funcional, no mesmo ou em diferente órgão ou serviço (INA, 2019).

A mobilidade pode assumir diferentes formas:

- mobilidade geográfica: mudança de área geográfica em que é exercida a profissão;
- mobilidade sectorial e/ou de empresa: mudança de sector de atividade e/ou de empresa;
- mobilidade funcional e/ou horizontal: mudança de função;
- mobilidade socioprofissional: mudança de profissão;
- mobilidade na condição perante o trabalho: mudança da condição perante o trabalho (ativo ocupado, ativo desempregado, inativo) (Béduwé, 1992 citado por Almeida, Marques & Alves, 2000);

Sendo que estas podem verificar-se em dois planos distintos: o da mobilidade interna onde a mudança se efetua no seio de uma mesma empresa e o da mobilidade externa quando esta coincide com a mudança de empresa ou de empregador (Almeida, Marques, & Alves, 2000).

Para Ribeiro (2007), a mobilidade pode traduzir-se, quer por interesse da organização ou por interesse dos indivíduos, em três tipos de movimentações: promoção na mesma linha funcional, promoção com mudança de linha funcional e mudança de linha funcional sem promoção. Nas modalidades de promoção, a mudança de posto de trabalho pressupõe mais estatuto, mais remuneração e responsabilidade. Na mudança de função sem promoção, os indivíduos são chamados a desempenhar outras tarefas que exigem outro tipo de competências que até aqui não tinham sido solicitadas.



O conceito de mobilidade surge normalmente associado à gestão de carreiras e à valorização profissional (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016) e para além de se assumir como uma valiosa ferramenta na resposta aos congelamentos das novas admissões, torna-se também numa forma dinâmica de carreira dentro da organização permitindo oferecer novos desafios aos colaboradores, na impossibilidade de promoções e outros incentivos com implicações financeiras. Esta deve ser vista como uma forma de evolução na carreira e de progressão individual e profissional (Garcia, 2010).

Para efeitos desta investigação considera-se a conceção de ME preconizada por Ribeiro (2007).

1.1.2.5. Definição de objetivos de trabalho

Segundo Drucker (1965 citado por Camara, Guerra & Rodrigues, 2016) a aplicação da metodologia de gestão por objetivos enfatiza a importância do alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais, e o seu contributo para a concretização dos objetivos da Instituição.

1.2. Metodologia

1.2.1. Resumo da metodologia

Na presente investigação irá ser seguida uma metodologia de raciocínio dedutivo em que a estratégia de investigação a adotar será a abordagem do tipo qualitativo considerando a complexidade e subjetividade do tema (Santos & Lima, 2016).

O desenho de pesquisa selecionado é o estudo de caso pelo que se pretende “descrever de forma rigorosa a unidade de observação” e para isso procura-se “recolher informação sobre um fenómeno particular inserido no seu contexto” (Santos & Lima, 2016, p. 39)

A recolha de dados foi efetuada através de uma análise documental detalhada nas várias obras de referência, artigos científicos, legislação, entre outras fontes bem como, de entrevistas semiestruturadas, efetuadas a entidades relevantes e intervenientes na GRH quer da GNR quer de outras entidades tidas como referências nesta temática, nomeadamente Forças Armadas (Exército, Força Aérea e Marinha), *Guardia Civil* (congénere espanhola da GNR) e o INA.

1.2.2. Percurso e instrumentos metodológicos

A presente investigação segue o percurso metodológico de Santos e Lima (2016), obedecendo a três momentos distintos: fase exploratória, fase analítica e fase conclusiva.

Durante a fase exploratória, através de pesquisa documental e de entrevistas exploratórias, procedeu-se ao enquadramento conceptual do objeto de estudo, possibilitando



a formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos, materializando-se no modelo de análise (Apêndice A).

A fase analítica orientada para a recolha e análise de dados (Santos & Lima, 2016) permitiu responder às questões formuladas. Para tal, assumiu-se como fulcral a realização de entrevistas semiestruturadas (Apêndice B) a entidades estrategicamente selecionadas, intervenientes na área da GRH da GNR bem como de organizações civis e militares tidas como referências nesta temática, e com as quais a GNR tem diversos pontos em comum, numa lógica de *benchmarking* em que se procura compreender o que está a ser feito em termos de GRH por competências em organizações semelhantes, quer seja pela sua natureza militar, congéneres ou por se constituírem como referências na área de GRH, procurando a troca de informações sobre "boas práticas" que podem ser usadas para indicar a utilidade do PC na GRH por competências na GNR ou para fornecer orientação sobre as inovações de GRH. Para isso foram realizadas entrevistas nas Forças Armadas (Força Aérea, Exército e Marinha), na *Guardia Civil* espanhola (congénere da GNR em Espanha), no INA e, na própria instituição GNR.

O resultado da fase analítica conduziu à terceira e última fase, a fase conclusiva, onde se apresentou um conjunto de conclusões sustentadas na avaliação e discussão dos resultados bem como contributos para o conhecimento, implicações práticas, recomendações, limitações da investigação e sugestões para estudos futuros.



2. Diagnóstico institucional: A Gestão de Recursos Humanos na Guarda Nacional Republicana na perspetiva da gestão de competências e do Perfil de Competências

Com o intuito de realizar um diagnóstico credível ao que atualmente se desenvolve na GNR no âmbito da GRH relativamente à GC e mais concretamente ao PC, foi aplicado o modelo de análise em Apêndice A, a toda a legislação que define a GRH na GNR, que a seguir se enumera:

- o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR; Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março);
- as Normas de colocação dos militares da Guarda Nacional Republicana e das Forças Armadas em comissão de serviço (NCMGNRFA; Despacho N.º 7/13-OG), que regulamentam as colocações dos militares da GNR e das Forças Armadas que prestem serviço na GNR, de acordo com os princípios e conceitos definidos no EMGNR;
- o Regulamento de avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR); Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro;
- a Portaria n.º 189/2018, de 29 de junho onde são consagradas normas próprias e adequadas ao regime especial da GNR e que salvaguardam as especificidades da admissão à categoria de Guardas, definindo os procedimentos e os diversos atos decorrentes do concurso de admissão.
- O Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro que estabelece o regime remuneratório aplicável aos militares da GNR e, a outros que nela prestem serviço.

2.1. Recrutamento e Seleção

Relativamente à dimensão R&S, debruçou-se a análise sobre o ingresso para a categoria de Guardas que tem por base um recrutamento externo, sendo que se considera que será este que aporta novos conhecimentos e competências e também o de maior dimensão realizado na GNR.

Desde logo, o EMGNR (Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março), refere no seu artigo 56.º que “o recrutamento para a Guarda é feito por concurso de admissão nos termos do presente Estatuto e demais legislação complementar”. No n.º 2 do artigo 239.º, remete a regulamentação do concurso de admissão à GNR (categoria de Guardas) para a Portaria n.º 189/2018, de 29 de junho, que conjugada com a Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril,



consagra normas próprias e adequadas ao regime especial da GNR, que salvaguardam as especificidades da admissão à mesma.

A referência às competências surge logo no n.º 1 do artigo 8.º (Portaria nº 189/2018), onde é referido que “A prova de conhecimentos visa avaliar os conhecimentos académicos, profissionais e as competências técnicas dos candidatos necessárias ao exercício da função”. A referência ao indicador PC surge no seu n.º 1 do artigo 10.º referindo que “A avaliação psicológica visa avaliar aptidões, características de personalidade e competências comportamentais dos candidatos, mediante técnicas de natureza psicológica, e estabelecer um prognóstico de adaptação às exigências do exercício da função, tendo como referência o perfil de competências de um militar da Guarda”. Aqui também está patente que as técnicas de avaliação devem medir as competências a recrutar e constantes do PC.

2.2. Avaliação do Desempenho

No âmbito da dimensão AD, o EMGNR, no seu Artigo 158.º estabelece que a avaliação do mérito dos militares da GNR na efetividade do serviço é feita através da avaliação do currículo e da AD, sendo que esta deve ter por base a demonstração da capacidade profissional e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado.

De referir que no seu n.º 2, está previsto claramente que a avaliação visa assegurar o desenvolvimento na categoria respetiva (em linha com o indicador “evolução profissional”). Por último, salienta que a avaliação do mérito está orientada para uma gestão integrada de recursos humanos nomeadamente, R&S, Formação e aperfeiçoamento, Promoção e Desempenho de cargos e exercício de funções.

Da análise do RAMNGNR, constata-se que no n.º 7 do artigo 15.º (Fichas de avaliação individual) são apresentados fatores de avaliação que se poderão consubstanciar numa tentativa de abordagem de AD por competências. Neste contexto, para a GNR são considerados fatores críticos para a AD: integridade de caráter; relações humanas e cooperação; autoconfiança e autodomínio; iniciativa; sentido do dever e da disciplina; poder de comunicação; dedicação e empenhamento na função; planeamento e organização; aptidão técnico-profissional; aptidão para julgar; capacidade de decisão; condição física; cultura geral; cultura geral militar e técnico-profissional; determinação e perseverança.

2.3. Sistema Retributivo

Em relação à dimensão SR, o EMGNR no seu artigo 164º, efeitos da AD, estabelece um alinhamento do SR com a AD quando refere que esta contribui para o “aumento da



duração do período de férias até três dias úteis” bem como “a alteração do posicionamento remuneratório dos militares, de acordo com o regime remuneratório”. Também no Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro, (Regime remuneratório) no seu artigo 16.º, está previsto o alinhamento da AD e do SR bem como com a ME uma vez que aborda a possibilidade de progressão na carreira com base nas competências em que “a progressão remuneratória do militar da Guarda está dependente da avaliação do seu desempenho”.

2.4. Mobilidade dos efetivos pelo dispositivo

Relativamente à dimensão mobilidade dos efetivos, entendemos que esta se refere às nomeações e colocações dos militares da Guarda para o desempenho de cargos e exercício de funções.

Assim, o EMG NR (DL n.º30/2017 de 22 de março) define desde logo que as nomeações e colocações, entre outros requisitos, devem obedecer à “Adequação dos recursos humanos ao desempenho de cargos e exercício de funções atendendo à competência revelada e experiência adquirida;” (al. b) do n.º1 do artigo 57.º) bem como ao “Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida;” (al. d) do n.º1 do artigo 57.º). Sendo que estas nomeações se processam por escolha, oferecimento ou imposição de serviço (artigo 58.º).

Só na modalidade de colocação por escolha se pressupõe um potencial alinhamento do PC do indivíduo com as exigências para o cargo ou função (indicador “Mobilidade com base nas competências detidas”). Sendo que a colocação por escolha resulta da satisfação das necessidades ou o interesse do serviço devendo ter em conta as qualificações técnicas e as qualidades pessoais do militar da Guarda, bem como as exigências do cargo ou das funções a desempenhar (Artigo 59.º do DL n.º30/2017 de 22 de março; n.º1 do artigo 13º do Despacho n.º7/13-OG).

As propostas de colocação por escolha devem especificar as qualificações académicas e técnico profissionais do militar, estabelecendo a relação que estas têm com o cargo a ocupar e/ou com as funções a desempenhar; as qualidades pessoais do militar e as exigências consideradas determinantes para ocupação do cargo e ou funções a desempenhar (n.º6 do artigo 13º do Despacho n.º7/13-OG).

2.5. Definição de objetivos de trabalho

Em nenhum dos documentos acima referidos se observou indicadores referentes a esta dimensão.



3. Apresentação e análise dos resultados

As entrevistas realizadas nas diferentes instituições permitiram clarificar da aplicação de GRH por competências, mais especificamente no que concerne ao PC, nas respetivas forças e organizações bem como reunir um conjunto de opiniões dos especialistas de organizações, militares e civis, com as quais a GNR tem diversos pontos em comum, relativamente à temática em estudo, tendo em conta por um lado, a sua formação específica na área e, por outro lado a experiência adquirida, decorrente do cargo que ocupam.

Assim, as entrevistas realizadas representam apenas a conceção dos entrevistados quanto à temática, baseada no seu vasto conhecimento e experiência, sendo estas consideradas como mais-valias ao estudo teórico.

Relativamente aos resultados obtidos (Apêndice D), e com o intuito de se alcançarem os contributos sobre o tema em análise, bem como a resposta à QC e às respetivas QD formuladas, foram realizadas entrevistas às seguintes entidades (Quadro 4):

Quadro 4 - Entidades entrevistadas

Entrevistado	Identificação	Funções desempenhadas
E1	Contributo institucional	<i>Guardia Civil</i> espanhola
E2	Major-general Jorge Reis	Diretor da Direção de Formação do Exército
E3	Coronel José Diniz	Subdiretor de Pessoal da Força Aérea
E4	Major-general Domingos Pascoal	Comandante do Comando da Doutrina e Formação da GNR
E5	Major-general Maurício Raleiras	Comandante do Comando da Administração e Recursos Internos da GNR
E6	Professora Dr. ^a Elisabete Carvalho	Diretora-Geral do INA
E7	Capitão-de-fragata Dario Moreira	Direção de Pessoal da Marinha

Fonte: Autor

3.1. Gestão de competências

Dos resultados (Quadro 5, Apêndice D), 3 dos 7 entrevistados referem que a GC não se encontra implementada nas suas instituições. Esta é aplicada em três das instituições (*Guardia Civil*, EXE e MP) sendo que E2 refere que é utilizada na área da formação e E1 salienta o seu emprego tanto no R&S como na formação.

Das vantagens identificadas destacam-se a importância na definição dos PC e a relevância para o desempenho da instituição e da integração das áreas de recursos humanos (RH), bem como o seu carácter potenciador de um desempenho organizacional superior.

Relativamente à existência de um portefólio de competências-chave (Quadro 6, Apêndice D), estas encontram-se definidas e a ser utilizadas para a elaboração de planos de



formação, em 2 das 7 instituições (*Guardia Civil*, EXE), estando em processo de desenvolvimento em 2 das 5 instituições (INA, GNR). E3 e E7 referem claramente que não se encontram definidas não tendo feito nenhuma menção à possibilidade do seu desenvolvimento. Relativamente à importância para a instituição, E2 considera a sua existência como vital para a instituição uma vez que identifica os valores considerados de referência para a mesma. E4 considera que as competências-chave são o elemento diferenciador de primeira grandeza da realização, sendo determinantes do ponto de vista da qualidade do desempenho. E3 e E4 são unânimes a considerar que existe alguma dificuldade na sua inventariação e tipificação, uma vez que estão agregadas à dimensão emocional aportando desta forma um grau de subjetividade. E7 acrescenta que o excesso de padronização decorrente da definição do portefólio de competências-chave poderá retirar a desejada flexibilidade à instituição.

Em relação à existência da definição dos PC (Quadro 7, Apêndice D), dos resultados destaca-se que das 7 entidades entrevistadas, apenas 2 dos 7, E1 e E7 (*Guardia Civil*, MP) referem que os PC se encontram definidos. De uma forma geral, nas outras instituições (GNR, INA, EXE) os PC encontram-se em desenvolvimento. Existe um consenso ao referir que as definições dos PC facilitam o R&S bem como o desenvolvimento de planos de formação.

Dos resultados referentes às vantagens e constrangimentos da utilização de um MGC (Quadro 8, Apêndice D), foram identificadas como mais valias a definição e padronização dos PC para as várias funções que influenciam positivamente a otimização dos RH. Também o processo de aprendizagem contínuo do indivíduo foi identificado como uma vantagem refletindo-se na qualidade do desempenho. Dos constrangimentos identificados destacam-se a dificuldade na criação do portefólio de competências-chave e o nível de capacitação e de maturidade dos RH na sua implementação, uma vez que aporta alguma complexidade, bem como a perda de flexibilidade da instituição decorrente do excesso de padronização.

De referir que E4 considera que a cultura organizacional poderá dificultar a aplicação do MGC aos subsistemas de GRH pelo que considera, juntamente com E6, que a sua implementação deverá iniciar-se nos subsistemas de R&S e formação, onde são mais naturalmente aceites e onde os PC são mais facilmente associados.

3.2. Recrutamento e Seleção

De uma forma geral no R&S (Quadro 9, Apêndice D) os perfis de recrutamento são construídos em coerência com os PC. E2, E4, E5 e E7 identificam claramente que os PC



permitem aferir adequadamente quais os indivíduos que evidenciam e em maior grau as competências-chave pretendidas pela instituição. E1 e E4 consideram ainda que os PC permitem afinar o R&S através da escolha dos testes que medem efetivamente as competências-chave. E7 refere que permite definir o público-alvo, nas ações de divulgação e na definição do processo de R&S.

Apenas E1, E2 e E7 se pronunciaram quanto à pergunta 6 (Quadro 10, Apêndice D). Os métodos utilizados no R&S medem efetivamente a existência de competências-chave, sendo este aspeto considerado por E1 e E7 como uma forma de aferir da eficácia do próprio R&S e da formação através da seleção dos candidatos mais adequados para a função.

Relativamente às vantagens (Quadro 11, Apêndice D), E1 identifica a padronização e definição dos perfis adequados para o desempenho das diferentes funções do pessoal como uma mais valia. E2, E6 e E7 identificam ainda que o R&S por competências permite a adequação ao posto de trabalho e ao seu percurso profissional expetável ajustado à própria pessoa e à organização. Como desvantagem subsiste a dificuldade na definição do PC adequado, o que requer capacitação para essa execução.

3.3. Avaliação do Desempenho

Dos resultados (Quadro 12, Apêndice D) constata-se que E1, E2, E6 e E7 referem que a AD incorpora as competências exigidas no PC. E3 e E5 descrevem que ainda não existindo PC definidos, a AD efetuada apresenta descritores de comportamentos que de alguma maneira auxiliam na execução da mesma.

E4 refere ainda que a concretização da AD em consonância com os PC permite avaliar as competências-chave (existentes nos PC) que funcionam como elemento distintivo dos desempenhos competentes, uma vez que são transversais e se manifestam em todas as competências técnicas. E6 aponta que a AD deve ser clara e objetiva na medida em que o trabalhador tem de ser conhecedor do que está a ser avaliado para alinhar o seu desempenho com o que se espera dele.

Dos entrevistados (Quadro 13, Apêndice D), E1, E6 e E7 referem que a AD tem por base o desenvolvimento e a evolução profissional através da identificação de *gaps* de competências, pelo que o avaliador deve identificar desde logo as necessidades de formação para desenvolvimento das competências identificadas no *gap*, tanto para as funções atuais como para desenvolvimento profissional futuro. E2 e E5 referem que a AD não se realiza com base nos pressupostos definidos anteriormente uma vez que não têm PC definidos. E6 identifica como positivo o facto de a AD potenciar o desenvolvimento profissional



decorrente de um plano de formação que aporta ganhos pessoais e para a instituição.

Como vantagens da AD por competências (Quadro 14, Apêndice D) são salientadas por E2, E6 e E7, a identificação de *gaps* e das decorrentes necessidades formativas atuais e futuras o que, tem reflexos no desempenho individual e organizacional. No entanto E1, E4 e E6 chamam a atenção que para a utilização da GC na AD, torna-se essencial a capacitação dos avaliadores para o domínio dos descritores pois só assim se consegue fazer a correta associação entre o comportamento verificado e a respetiva competência-chave.

3.4. Sistema Retributivo

Relativamente ao SR, em nenhuma das instituições as remunerações são efetuadas tendo por base as competências detidas (Quadro 15, Apêndice D). Tanto E2 como E7 referem mesmo não considerar este aspeto relevante uma vez que na sua instituição existem outras formas de reconhecimento que não passam necessariamente pela maior remuneração, mas sim pela dignificação e reconhecimento da carreira. E2 salienta que esse desiderato se pode atingir através de louvores, medalhas e colocações. Relativamente ao alinhamento das remunerações com a AD (Quadro 16, Apêndice D) E1 refere que este é efetuado numa pequena percentagem. Segundo E6, existe essa possibilidade através da atribuição de prémios. A sua aplicação é considerada por E3 e E5 como potenciadora de desestabilização uma vez que o processo apresenta falta de transparência e simplicidade. Para E2 e E7, este alinhamento não se coaduna com os objetivos e valores inerentes à instituição militar.

Apenas E1 apresenta vantagens identificando a melhoria do desempenho como aspeto positivo do SR baseado em competências (Quadro 17, Apêndice D). E3 considera a falta de objetividade da GC como constrangimento à sua aplicação ao SR, passível de afetar a coesão e disciplina da instituição fator que também é considerado por E6, uma vez que considera que a exaltação dos sistemas de diferenciação baseados no indivíduo pode enfraquecer o espírito de equipa e a coesão grupal das instituições. Por sua vez, E6 refere que potencia o sentido de iniquidade e juntamente com E1, salienta que esta remuneração só terá influência positiva no desempenho se for atribuída a indivíduos que valorizem a questão monetária.

3.5. Mobilidade dos Efetivos

Relativamente à ME, em relação à possibilidade de progressão na carreira com base nas competências (Quadro 18, Apêndice D), dos entrevistados, E6 refere que está previsto na administração pública sendo que esta se efetua através da mudança do escalão remuneratório que é feita com base na AD, já E7 indica que esta é efetuada através da promoção por escolha.



No que toca à possibilidade de promoção horizontal (Quadro 19, Apêndice D), E3 salienta que esta está prevista na sua instituição, mas carece de implementação. E3 e E6 consideram ainda que este sistema permite reter competências.

As vantagens da ME por competências (Quadro 20, Apêndice D) identificadas por E4 e E6 prendem-se com o alinhamento das necessidades organizacionais e as individuais, uma vez que se procuram as competências de acordo com os PC tipificados. Para E7, a ME por competências promove uma maior empregabilidade dos indivíduos no sentido que estes apresentam uma maior especialização. Ao nível dos constrangimentos, E4 considera que esta ME poderá trazer desafios hierárquicos uma vez que colocamos pelas competências detidas e não pela categoria profissional. O indivíduo que mais se aproximar ou que coincidir com o PC definido é o recrutado. E3 e E5 apontam também a questão geográfica como um aspeto negativo, uma vez que a ME por competências vai inviabilizar a colocação em certas funções e consequentemente a aproximação geográfica à zona de preferência. E7 considera que desta forma a ME aporta um caráter de indefinição e instabilidade pessoal.

3.6. Definição de Objetivos

Dos resultados obtidos (Quadro 21, Apêndice D), apenas E2 referiu que a DO tendo por base as competências não se efetua uma vez que os PC não estão definidos na sua totalidade para todas as funções. Todos os outros entrevistados não se pronunciaram sobre esta questão. Como vantagens (Quadro 21, Apêndice D), E1, E5 e E6 identificam como mais valia da aplicação da GC na DO, o facto de esta potenciar a definição de objetivos reais e adequados aos PC estabelecidos. E2 refere ainda que a avaliação dos objetivos ficará facilitada decorrente do inerente estabelecimento de indicadores concretos de avaliação. A dificuldade no estabelecimento dos objetivos é unanimemente apontada como constrangimento da aplicação da GC na DO sendo que E7 considera que a DO adequada às competências, detidas ou definidas no mapa de funções, poderá retirar flexibilidade e criatividade.



4. Vantagens e desvantagens do emprego do Perfil de Competências na Gestão de Recursos Humanos

A GRH por competências procura conciliar as necessidades organizacionais com as aspirações de crescimento do indivíduo, garantindo assim um desempenho eficaz que se irá espelhar no desempenho da organização. Esse desiderato é conseguido através da comparação entre o PC individual e o PC da função. Assim, e através da discussão dos resultados alcançados, serão apresentadas vantagens e desvantagens na aplicação do PC numa ótica de GC à GRH.

4.1. Gestão de competências

A GC traz consigo verdadeiras mudanças na organização, desde logo na definição e padronização de PC para o desempenho das diferentes funções (dados fornecidos pela *Guardia Civil* por *email*, 20 de abril de 2019; J. Reis, entrevista por *email*, 03 de maio de 2019). Vieira e Varão (2016) destacam que esta atualização dos referenciais através do portfólio de competências da organização e dos perfis funcionais e individuais, da função e do colaborador respetivamente, torna-os mais dinâmicos, sendo que esta dinâmica consubstancia-se no que E. Carvalho (entrevista presencial, 16 de abril de 2019), D. Moreira (entrevista por *email*, 07 de maio de 2019) e J. Diniz (entrevista presencial, 23 de abril de 2019) consideram como melhoria da otimização dos RH. D. Pascoal (entrevista presencial, 29 de abril de 2019), M. Raleiras (entrevista presencial, 3 de maio de 2019) e E. Carvalho (*op.Cit*) salientam que também facilita o R&S.

Similarmente a comparação entre o perfil da função e o perfil do colaborador titular dessa função é facilitada pela GC (Vieira & Varão, 2016), sendo que esta permite acomodar as pessoas para que elas possam viver o seu pleno potencial (E. Carvalho, *op.Cit.*) e conforme referido por M. Raleiras (*op.Cit.*) facilita a colocação da pessoa certa no lugar certo, aportando desta forma um desempenho superior.

Na GC efetivamente os esforços são centrados nos colaboradores da organização e nos resultados e gestão de desempenho (Vieira & Varão, 2016).

Ainda que forneça ferramentas para uma GRH mais dinâmica e integrada, a GC apresenta algumas dificuldades na inventariação e tipificação das competências chave, sendo que esta dificuldade poderá ser colmatada através da capacitação e formação dos RH para a sua implementação (D. Pascoal, *op.Cit.*; *Guardia Civil*, *op. Cit.*, J. Reis, *op.Cit* & E. Carvalho, *op.Cit*). Segundo D. Pascoal (*op.Cit*) a cultura organizacional poderá dificultar a implementação da GC pelo que, e também referido por E. Carvalho (*op.Cit*) esta deverá ser



inicialmente implementada através dos processos de R&S e Formação onde se tem observado que é aceite com mais facilidade.

4.2. Recrutamento e Seleção

Relativamente ao R&S, E. Carvalho (*op.Cit.*) e J. Reis (*op.Cit.*) consideram como principal vantagem a adequação do PC ao posto de trabalho e ao percurso profissional expetável, ajustado à própria pessoa e à organização, o que incontornavelmente trará ganhos à organização. Também Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p. 156) consideram que estas novas práticas de R&S permitem a “identificação de requisitos de seleção mais rigorosos de acordo com os perfis de competências definidos”. Por outro lado, a não adoção de um processo de R&S assente na GC, potencia o risco de errar na escolha do candidato e a não satisfação da necessidade organizacional não seja satisfeita, conduzindo a investimentos sem retornos satisfatórios (Vieira & Varão, 2016). Também a dificuldade na definição e inventariação das competências e consequentemente a definição do PC é considerada por E. Carvalho (*op.Cit.*), J. Reis (*op.Cit.*) e de acordo com os dados da *Guardia Civil* (*op.Cit.*) como um constrangimento, com as consequências da impossibilidade de uma GC.

4.3. Avaliação do Desempenho

São múltiplos os benefícios relacionados com a AD por competências. Desde logo permite o desenvolvimento individual e consequente impacto organizacional (Nascimento & Pereira, 2015), através da identificação e desenvolvimento de competências, o que facilita a descrição de indicadores comportamentais claros e mensuráveis, melhorando o seu desempenho e a apresentação de resultados sustentáveis.

E. Carvalho (*op.Cit.*) reconhece que a AD, através da identificação de *gaps* e da criação de planos de desenvolvimento de competências, potencia o desenvolvimento profissional, através de um plano de formação que pode desenvolver um plano para o percurso profissional atual e expetável, dentro da instituição. Este processo irá trazer ganhos para a organização e para o indivíduo

Segundo D. Moreira (*op.Cit.*) a AD por competências apresenta-se como um instrumento fundamental para um conhecimento sólido e intrínseco do indivíduo e do capital humano da organização. Também Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) reconhecem a identificação das potencialidades dos colaboradores como uma vantagem da AD potenciando também a melhoria do desempenho da equipa. Fomenta os colaboradores a



assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e organizacionais (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006), facto igualmente considerado por D. Pascoal (*op.Cit*).

Não obstante, a AD por competências poderá apresentar-se de difícil operacionalização pelo facto das dificuldades acrescidas na definição e concetualização das competências chave integrantes do portfólio de competências (Nascimento & Pereira, 2015), situação transversalmente considerada também por todos os entrevistados.

4.4. Sistema Retributivo

Relativamente à remuneração baseada em competências e ainda que Fernandes (2007), considere que esta promove, entre outras a cooperação e a motivação intrínseca, aumentando os níveis de desempenho, bem como o reforço da cultura participativa, E. Carvalho (*op.Cit*) considera que “a exaltação dos sistemas de diferenciação baseados no individuo têm como efeitos a fragilização do espírito de equipa e da coesão grupal nas organizações.” considerando ainda que “Por si só parece positivo, mas os efeitos secundários nas equipas, no clima organizacional e mais tarde ou mais cedo na própria cultura da instituição podem ser mais nocivos e com maiores repercussões que os efeitos imediatos”, podendo até contribuir para o aumento da competição e do individualismo, aumentando desta forma o sentido de injustiça, opinião também partilhada por J. Diniz (*op.Cit.*).

Já D. Moreira (*op.Cit.*) e J. Reis (*op.Cit.*) consideram que a questão da remuneração por competências corre o risco de desvirtuar aquilo que são os valores militares, arriscando até funcionar como distorção da própria cultura militar. Podem ser utilizados outros mecanismos de reconhecimento, que não de carácter financeiro, os quais se podem consubstanciar nos louvores e medalhas.

Também Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) consideram que a utilização de outras recompensas que não as do âmbito financeiro quando utilizadas para valorizar as competências chave, podem contribuir para o aumento da motivação e do nível de identidade organizacional. E. Carvalho (*op.Cit*) defende até o fortalecimento da cultura organizacional através da atribuição de prémios ao grupo em detrimento dessa atribuição individual.

No entanto identificam-se como constrangimentos na implementação deste sistema, a insatisfação gerada pela potencial diferença salarial entre colaboradores, bem como um decréscimo na motivação gerado pela rotina da remuneração (Chiavenato, 2014). E. Carvalho (*op.Cit*) e os dados fornecidos pela *Guardia Civil* (*op.Cit*) sugerem que as recompensas só geram influência no desempenho quando atribuídas a indivíduos que deem de facto valor à questão monetária.



4.5. Mobilidade dos efetivos

Desde logo, E. Carvalho (*op.Cit*) refere o alinhamento entre as necessidades da organização e o perfil do indivíduo de quem está a fazer a mobilidade como uma vantagem. Assim estes são chamados a desempenhar outras tarefas que exigem outro tipo de competências que até aqui não tinham sido solicitadas Ribeiro (2007).

Como referido por D. Pascoal (*op.Cit*) quando falamos em ME por GC procuramos competências, sendo que o indivíduo que as tiver ou o que mais se aproximar do PC exigido será o recrutado. Uma vez que passamos a colocar pelas competências detidas e não pela categoria profissional, esta poderá levantar um desafio quanto à hierarquia constituindo-se como um desafio real.

De acordo com M. Raleiras (*op.Cit.*) e J. Diniz (*op.Cit.*) esta ME pode funcionar como fator de perturbação através do impedimento da aproximação à área geográfica pretendida, bem como a determinadas colocações, aportando assim, segundo D. Moreira (*op.Cit.*), uma maior indefinição e instabilidade pessoal do campo pessoal.

4.6. Definição de objetivos de trabalho

Em relação à DO, M. Raleiras (*op.Cit.*) salienta que o estabelecimento de objetivos alinhados com as competências simplifica o processo de avaliação, uma vez que são utilizados indicadores concretos. Ainda assim D. Moreira (*op.Cit.*) acrescenta que os objetivos devem ser desafiantes e diferenciadores, sob pena de todo o processo perder flexibilidade e criatividade. A coerência e alinhamento estratégico com a organização devem estar presentes garantindo assim a cultura organizacional.



Conclusões

Com a presente investigação pretendeu-se analisar a utilidade dos PC na GRH, mais propriamente a sua utilização nos processos de R&S, na AD, no SR, na ME e na DO, na GNR.

Considera-se PC o conjunto de competências necessárias para o desempenho, com sucesso, de uma função. A sua definição permite a identificação e tipificação das competências necessárias para o desempenho da função, permitindo ainda catalogar competências diferenciadoras do desempenho superior, numa perspetiva em que o capital humano é considerado elemento primordial no sucesso das organizações.

Sendo a visão institucional da GNR a de uma Força de Segurança humana, próxima e de confiança que se distinga pela excelência do serviço que presta e seja reconhecida como referência nacional e internacional no domínio da segurança, e considerando que as instituições são feitas dos RH que as servem, torna-se fundamental melhorar a eficiência da GRH da instituição, que procura a excelência como única forma de atuação, apontando para a utilização de um modelo de gestão por competências, através da construção de referenciais de competências e dos respetivos PC.

Atualmente, na GNR, encontra-se em desenvolvimento um modelo da gestão da formação por competências prevendo-se efeitos sinérgicos na GRH, resultantes da aplicação do modelo.

Estando a GNR a dar os seus primeiros passos nesse domínio, entendeu o seu comando que a utilidade desta ferramenta fosse estudada no âmbito de um trabalho de investigação individual do CEMC, neste desiderato institucional foi realizado o presente estudo seguindo uma metodologia de raciocínio dedutivo, em que a estratégia de investigação adotada foi a abordagem do tipo qualitativo, consubstanciada num desenho de pesquisa de estudo de caso.

A recolha de dados foi efetuada através de uma análise documental detalhada nas várias obras de referência e legislação, bem como da realização de entrevistas semiestruturadas efetuadas nas Forças Armadas (Marinha, Exército e Força Aérea), na *Guardia Civil* espanhola (congénere da GNR em Espanha), no INA e na própria instituição GNR, numa lógica de *benchmarking* na esfera militar, gendármica e civil.

Deste estudo e em resposta à QD1, “Como se processa a utilização do PC, como ferramenta, na GRH?”, importa considerar o que se entende por competências, sendo que estas são o conjunto de qualidades e comportamentos em contexto profissional que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando



desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Organização. Estas devem conter a dimensão dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes para que o comportamento associado às competências ocorra. Os PC são compostos pela soma das competências transversais e específicas tidas como valor crítico para a organização, para o desempenho de uma função.

Através dos PC e numa lógica de GRH por competências, o R&S permite recrutar e selecionar os candidatos em função do grau de coincidência do seu PC com o PC ideal da função; a AD incide no grau de eficiência do colaborador em relação ao PC da função; as recompensas premeiam as competências detidas, recompensando de acordo com o nível de desempenho alcançado, a ME é efetuada em torno das competências existentes e a desenvolver e a DO é coerente com os PC. Considerou-se assim cumprido o OE1.

Na senda de responder à QD2, “Como se organizam os processos de R&S, AD, SR, ME no dispositivo e DO de trabalho na GNR, sob o ponto de vista do paradigma da GC?”, a GRH na GNR sob o ponto de vista da GC, está num estágio muito inicial, assim, neste âmbito, constatou-se que o R&S tem como referência o PC do militar da Guarda. A AD prevê o desenvolvimento profissional e uma gestão integrada de RH, nomeadamente, R&S, Formação e aperfeiçoamento, Promoção e Desempenho de cargos e exercício de funções. Não se tendo encontrado algo de relevante nesta dimensão, refere-se que nas fichas de avaliação individual dos militares são elencados fatores críticos para a AD. Relativamente ao SR, existe uma clara referência ao alinhamento deste com a AD. Na ME a modalidade de colocação por escolha pressupõe um alinhamento do PC do indivíduo com o PC da função. De uma forma transversal está previsto que as nomeações e colocações ocorram com base nos PC. No entanto, ainda que existam evidências da tentativa de alinhamento da GRH com os PC e consequentemente à GC, atualmente na GNR não se encontram definidas competências-chave nem os PC que consubstanciem uma verdadeira GRH sob o paradigma das competências, existem apenas documentos referentes a outros conceitos que integram alguns dos indicadores de cada uma das dimensões acima definidas. Considera-se assim atingido o OE2.

No que concerne à QD3, “Quais as vantagens e desvantagens da aplicação da GC?”, foram identificadas vantagens e desvantagens da aplicação do PC à GRH. Assim a aplicação do PC torna os processos de GRH mais dinâmicos consubstanciando-se na melhoria e otimização dos RH. Em termos de R&S, a adequação do PC à função e ao percurso profissional expetável, ajustado ao indivíduo e à organização facilita a colocação da pessoa



certa no lugar certo, aportando um desempenho superior. A AD promove o desenvolvimento profissional atual e expectável através da identificação de *gaps* de competências e dos consequentes planos de desenvolvimento. Relativamente ao SR e apesar da literatura apontar para a promoção da cooperação e da motivação intrínseca, os entrevistados consideram de forma transversal que a remuneração com base nas competências detidas foca-se na diferenciação do indivíduo, trazendo como desvantagens a insatisfação gerada pela potencial diferença salarial e consequentemente, a fragilização da coesão e do espírito de equipa. Na ME a aplicação do PC efetivamente aumenta a capacidade de empregabilidade, no entanto poderá também funcionar ao contrário na medida em que poderá gerar perturbação, através do impedimento da aproximação à área geográfica pretendida, bem como ao acesso a determinadas colocações.

A existência dos PC irá facilitar a avaliação da DO através da definição de indicadores concretos.

Transversalmente a todas as dimensões, destacam-se como desvantagens a dificuldade na inventariação e tipificação das competências-chave e, consequentemente a definição dos PC, bem como o nível de capacitação e de maturidade dos RH na sua implementação. Considerando-se cumprido o OE3.

Em resposta à QC, “Qual a utilidade da aplicação do PC aos processos de R&S, AD, SR, ME no dispositivo e DO de trabalho da GNR?”, e dos resultados apresentados, infere-se que, na generalidade, a GC não se encontra implementada e, quando existente, aplica-se apenas ao R&S e à formação. Verifica-se uma preocupação no desenvolvimento dos PC, considerando que facilitam o R&S e o desenvolvimento dos planos de formação. No R&S de uma forma geral, são utilizados os PC para alinhar os perfis de recrutamento, possibilitando assim a seleção de indivíduos que manifestam o PC desejado ou que mais se aproximem dele. Na sua maioria, verifica-se a preocupação da elaboração de uma AD em linha com a exigência do PC através da qual são identificados os *gaps* de competências e consequentes planos de desenvolvimento, numa lógica de desenvolvimento profissional. No que se relaciona com o SR, transversalmente a todas as instituições, as remunerações não premeiam as competências detidas tendo por base o grau de exigência do PC. Neste aspeto, é considerado que esse alinhamento poderá afetar a coesão e a disciplina, estando também dependente da cultura organizacional. Considera-se ainda que a ME tendo por base os PC, permite reter competências e alinhar as necessidades organizacionais com as individuais. No âmbito da DO, o PC possibilita o seu alinhamento real com a estratégia institucional.



Assim, considera-se que a aplicação do PC na GNR constitui-se como uma inevitabilidade, uma vez que esta se integra numa sociedade globalizada e em constante desenvolvimento, sob pena de ficar na cauda da evolução. De uma forma geral, a sua aplicação constitui-se numa gestão integrada dos RH existindo aspetos a considerar na avaliação da sua utilidade. As suas vantagens no R&S e na formação são amplamente reconhecidas, pelo que a sua implementação deve incidir inicialmente nestes processos. Na AD, a sua aplicação será uma mais valia, dado que, através da identificação de *gaps*, possibilita o desenvolvimento profissional individual e o organizacional. Considerou-se que a aplicação do PC ao SR irá alocar maiores constrangimentos, não tendo sido identificadas vantagens concretas no seu emprego. Considera-se que a remuneração por competências e alinhada com a AD poderá desvirtuar aquilo que são os valores militares, sendo que o fator organizacional constitui-se como um fator charneira na aplicação do PC. A remuneração assente na individualização poderá ter efeitos contrários, arriscando até funcionar como distorção da própria cultura militar. Assim, poderão ser utilizadas outras recompensas, como louvores e medalhas, que contribuam para o aumento da motivação e do sentimento de pertença organizacional. Em relação à ME, seria um desafio quanto à hierarquia, uma vez que as colocações teriam por base as competências detidas e não a categoria profissional, constituindo-se como um desafio real. Esta situação traria também uma maior indefinição e instabilidade ao nível pessoal, uma vez que algumas colocações ficariam impossibilitadas e, consequentemente, a aproximação à área geográfica por conveniência pessoal. Na DO, o processo de avaliação sai simplificado com a utilização de indicadores concretos. No entanto, considerou-se que os objetivos devem manter o seu caráter desafiante e diferenciador, garantindo a flexibilidade e criatividade da DO.

De uma forma transversal, a dificuldade na inventariação e tipificação das competências-chave e consequente definição dos PC constitui uma barreira à sua implementação. Ainda assim, esta dificuldade pode e deve ser ultrapassada através da capacitação e formação dos RH. Também na AD, esta dificuldade poderá ser colmatada, através da formação dos avaliadores para uma melhor identificação dos comportamentos esperados, aportando deste modo objetividade ao processo.

A resposta à QC cumpre assim de forma mais detalhada o OG deste estudo.

Face aos resultados atingidos, aponta-se para posterior investigação a análise da temática de cada dimensão, de uma forma mais aprofundada, impossível neste estudo por



questões de tempo, permitindo uma maior facilidade de adaptar as questões teóricas à aplicação prática dos resultados.

Como limitações ao estudo refere-se: a complexidade da temática e a inovação que ainda constitui tanto na GNR, como nas instituições que lhe são semelhantes, bem como nas que se utilizaram para o *benchmarking*, o que dificultou a recolha de dados; o excesso de dimensões em que foi necessário estudar o objeto e a impossibilidade, por falta de resposta em tempo, de integrar na investigação outras congéneres internacionais da GNR e a PSP, que seguramente enriqueceriam ainda mais a investigação.



Referências bibliográficas

- Almeida, A. J., Marques, M. A., & Alves, N. (2000). Carreiras profissionais : novos caminhos para as relações de trabalho? *IV Congresso Português de Sociologia*.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of human resource management practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager : a Model for Effective Performance* . Nova Iorque: John Wiley and Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 5-12.doi:10.1108/02621710810840730.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI : Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7ª ed.)*. Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências . Em M. Ceitel, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 23-37). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M., & Custódio, P. (2016). Perspectiva geral para um modelo de intervenção . Em M. Ceitel, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 121-128). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Manole.
- Fernandes, L. (2007). Evolução do mercado de trabalho e sistemas salariais. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 391-420). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, A. I. (2015). Recrutamento e Seleção. Em A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte, *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp. 143-175). Lisboa: Editora RH.
- Garcia, S. (2 de dezembro de 2010). *Mobilidade interna na gestão de carreiras*. Obtido de RH Online: <http://www.rhonline.pt/cronicas/2010/12/02/mobilidade-interna-na-gestao-de-carreiras/>
- GNR. (2014). *Estratégia da Guarda 2020 - uma Estratégia de futuro*. Lisboa.
- GNR. (2015). *EG2020 - Estratégia da Guarda 2020, uma Estratégia de Futuro* . Lisboa.



- GNR. (2017). *Carta de Qualidade da GNR*. Lisboa: GNR.
- GNR e Quartenaire Portugal. (2016). *Diagnóstico Estratégico de Necessidades de Competências*.
- INA. (26 de abril de 2019). *Recrutamento e Mobilidade*. Obtido de INA: Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas: <https://www.ina.pt/>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1),1-14.
- Mendes, J. S., & Sarmento, M. (2009). A importância da gestão de competências nas organizações. *Economia e Empresa*, 112-139.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Bernard, A. (1994). *Homens e Competências*. Lisboa: Ed.Zénite.
- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. Em A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. g. Nunes, & H. Durte, *Gestão de Recursos Humanos para gestores* (pp. 249-305). Lisboa: Editora RH.
- Ramos, E., & Bento, S. (2016). As competências: Quando e como surgiram. Em M. Ceitil, *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 87-118). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e Selecção. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recurso Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 265-300). Lisboa: Editora RH.
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, J. M. (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade? *RAE*, 23-34.
- Santos, L., & Lima, J. (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações*. Venda do Pinheiro: Rei dos Livros.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Vieira, F., & Varão, S. (2016). Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. Em M. Ceitil, *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp. 131-179). Lisboa: Edições Sílabo.

Legislação



- Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março (2017). *Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República. 1.ª Série, 58, 1507-1550. Lisboa: Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de Outubro (2009). *Estabelece o regime remuneratório aplicável aos militares da Guarda Nacional Republicana (GNR) e aos militares das Forças Armadas que nela prestam serviço e optem por este regime remuneratório*. Diário da República. 1.ª Série, 199, 7700-7708. Lisboa: Conselho de Ministros.
- Despacho N.º 7/13-OG, de 18 de janeiro (2013). *Normas de colocação dos militares da Guarda Nacional Republicana e das forças armadas em comissão de serviço*. Lisboa: Comando-geral da Guarda Nacional Republicana.
- Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro (2000). *O Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR) define o sistema de avaliação do mérito dos militares da Guarda Nacional Republicana (SAMMGNR) e os princípios que regem a sua aplicação*. 2.ª Série. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Portaria n.º 189/2018, de 29 de junho (2018). *Regula a admissão ao Curso de Formação de Guardas da Guarda Nacional Republicana (CFG), nos termos do n.º 2 do artigo 239.º do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março*. 1.ª Série, 124, 2823-2829. Lisboa: Ministério da Administração Interna.



Apêndice A — Modelo de análise

Objetivo Geral			
Compreender a utilidade da aplicação do perfil de competências na GNR nos processos de recrutamento e seleção, avaliação do desempenho, sistema retributivo, mobilidade dos efetivos no dispositivo e na definição de objetivos de trabalho.			
Objetivos Específicos			
OE1: Analisar a aplicação do perfil de competências enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos.			
OE2: Analisar sob o ponto de vista do paradigma da gestão de competências os processos de recrutamento e seleção, avaliação do desempenho, sistema retributivo, mobilidade dos efetivos no dispositivo e na definição de objetivos de trabalho, na GNR;			
OE3: Identificar vantagens e desvantagens da aplicação da gestão de competências.			
Questão Central			
Qual a utilidade da aplicação do perfil de competências aos processos de recrutamento e seleção, avaliação do desempenho, sistema retributivo e mobilidade dos efetivos no dispositivo e definição de objetivos de trabalho da GNR?			
Questões Derivadas	Conceito	Dimensões	Indicadores
QD1: Como se processa a utilização do PC como ferramenta na GRH?	Gestão de Competências	MGC	Portfólio de competências-chave
			Perfis de competências
QD2: Como se organizam os processos de R&S, AD, SR, ME no dispositivo e DO de trabalho na GNR, sob o ponto de vista do paradigma da GC?	Perfil de Competências	S&R	Perfil de recrutamento coerentes com perfil de competências da função
			Métodos utilizados medem as competências requeridas
		AD	Critérios avaliativos claros e objetivos
			Incorporação das competências-chave no processo de avaliação
			Critérios avaliativos assentes no desenvolvimento das competências e evolução profissional
		SR	Recompensas premeiam as competências detidas
De harmonia com o nível de desempenho alcançado (nos objetivos da organização e comportamentais)			
QD3: Quais as vantagens e desvantagens da aplicação da GC?		ME	Promoções horizontais
			Mobilidade com base nas competências detidas
		DO	Objetivos alinhados com o PC



Apêndice B — Guião de entrevista

Introdução		
<p>No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019, surgiu a necessidade de realizar uma entrevista destinada a apoiar uma investigação dedicada ao tema “Perfis de competências”.</p> <p>A Questão Central da investigação é: “Qual a utilidade da aplicação do perfil de competências aos processos de recrutamento e seleção, avaliação do desempenho, sistema retributivo, mobilidade dos efetivos no dispositivo e definição de objetivos de trabalho da GNR?”</p> <p>É amplamente conhecido que a melhoria do desempenho organizacional exige uma ligação clara entre a estratégia da organização e o comportamento dos colaboradores. Estes comportamentos, preditores do sucesso individual e organizacional, devem estar identificados e definidos de forma clara e transversal à Organização. Pretende-se com esta entrevista verificar quais as mais valias do modelo institucional de Gestão de Recursos Humanos, na ótica das competências, da instituição que V. Ex^a serve, numa perspetiva de benchmarking, que poderão ser adaptadas à Gestão de Recursos Humanos da GNR.</p>		
Categoria	N.º	Questão
Gestão de Competências	1	O modelo de Gestão de competências encontra-se implementado na sua instituição? Considera que a implementação de um modelo de Gestão de GRH por competências seria/que é importante para o sucesso desempenho das instituições?
	2	Considerando que um “portfólio de competências chave” apresenta as competências requeridas pela organização, alinhadas com a sua estratégia e políticas, que garantem a sua competitividade e sucesso, existe, na sua instituição, um portfólio de competências chave? Considera que a sua existência/identificação seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	3	A definição dos perfis de competências, tem em conta a identificação das funções da instituição em termos das suas exigências e fatores de qualificação (competências transversais comuns a todas as funções) e, por outro, as competências requeridas para o exercício de cada uma dessas funções (competências específicas). Na sua instituição estão definidos perfis de competências? Considera que a sua existência seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	4	Quais considera serem as vantagens/mais valias e constrangimentos, existentes na utilização de um modelo de gestão de recursos humanos com base em competências?
Perfil de Competências Recrutamento e seleção	5	Na ótica de GRH por competências, nos processos de Recrutamento e Seleção, a instituição tem presente quais as competências-chave que deve recrutar, interna e externamente, de forma a suprimir as necessidades. Procura assim atrair candidatos com as competências necessárias à instituição bem como, agregar competências individuais. Neste contexto, na sua instituição são utilizados perfis de recrutamento coerentes com os perfis de competências? Considera que seria/que este procedimento é importante para o sucesso da instituição?
	6	Na sequência da questão anterior, na sua instituição as metodologias de recrutamento e seleção existentes aferem a existência das competências (caraterísticas, traços, motivações) que constituem a cadeia de valor das competências requeridas? Considera que esta metodologia seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	7	Quais considera serem as vantagens, e os constrangimentos, inerentes ao recrutamento e seleção por competências?
Perfil de Competências Avaliação do desempenho	8	Considerando que “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha em relação às metas e resultados a serem alcançados.”, na sua instituição é feita a incorporação das competências da função no processo de avaliação, ou seja, a avaliação do desempenho tem por base a existência de critérios de avaliação claros, objetivos e coerentes com a exigência do perfil de competências? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	9	Na sua instituição, a avaliação do desempenho assenta no desenvolvimento das competências e evolução profissional? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	10	Quais considera ser as vantagens bem como os constrangimentos da aplicação da avaliação do desempenho por competências?
Perfil de Competências Sistema retributivo	11	A gestão de remunerações sempre foi considerada como um aspeto crítico. Na sua instituição, as remunerações premeiam as competências detidas? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	12	Na sua instituição as remunerações estão alinhadas com o nível de desempenho alcançado? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	13	Quais considera ser as vantagens e os constrangimentos, da definição do sistema retributivo com base em competências?



Perfil de Competências

Categoria	N.º	Questão
Perfil de Competências Mobilidade dos efetivos	14	Na sua instituição existe a possibilidade da progressão com base nas competências? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	15	Na sequência da questão anterior, e tendo por base a promoção por competências, na sua instituição existe um sistema de promoção horizontal? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	16	Quais considera ser as vantagens e os constrangimentos, da aplicação das competências na mobilidade dos efetivos?
Perfil de Competências Definição de objetivos de trabalho	17	Na sua instituição a definição de objetivos concretos de trabalho tem por base os perfis de competências definidos? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?
	18	Quais considera serem as vantagens e os constrangimentos, da aplicação das competências na definição de objetivos concretos de trabalho?



Apêndice C — Perguntas e segmentos de resposta

Pergunta n.º 1	
O modelo de Gestão de competências encontra-se implementado na sua instituição? Considera que a implementação de um modelo de Gestão de GRH por competências seria/que é importante para o sucesso desempenho das instituições?	
Segmento 1.1	Implementado no R&S
Segmento 1.2	Implementado na formação
Segmento 1.3	Não está implementado
Segmento 1.4	Implementado
Segmento 1.5	Potencia o desempenho organizacional superior
Segmento 1.6	Importante para a integração de todas as áreas dos RH
Segmento 1.7	Importante na definição dos PC
Pergunta n.º 2	
Considerando que um “portfólio de competências chave” apresenta as competências requeridas pela organização, alinhadas com a sua estratégia e políticas, que garantem a sua competitividade e sucesso, existe, na sua instituição, um portfólio de competências chave? Considera que a sua existência/identificação seria/que é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 2.1	Já se encontram definidas
Segmento 2.2	Em desenvolvimento
Segmento 2.3	Não existe
Segmento 2.4	Identificação dos valores considerados de referência para a instituição
Segmento 2.5	De difícil inventariação e tipificação
Segmento 2.6	Diferenciadoras da realização do ponto de vista da qualidade do desempenho
Segmento 2.7	Excesso de padronização retira flexibilidade à instituição
Pergunta n.º 3	
A definição dos perfis de competências, tem em conta a identificação das funções da instituição em termos das suas exigências e fatores de qualificação (competências transversais comuns a todas as funções) e, por outro, as competências requeridas para o exercício de cada uma dessas funções (competências específicas). Na sua instituição estão definidos perfis de competências? Considera que a sua existência seria/que é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 3.1	Encontram-se definidos
Segmento 3.2	Em desenvolvimento
Segmento 3.3	Facilita o R&S
Segmento 3.4	Desenvolvimento dos Planos de formação



Pergunta n.º 4	
Quais considera serem as vantagens/mais valias e constrangimentos, existentes na utilização de um modelo de gestão de recursos humanos com base em competências?	
Segmento 4.1	Definição e padronização de perfis de competências para o desempenho das diferentes funções
Segmento 4.2	Processo de aprendizagem contínuo
Segmento 4.3	Melhorar a otimização dos recursos
Segmento 4.4	Dificuldade na criação do portefólio de competências chave
Segmento 4.5	Implementação através do R&S e Formação
Segmento 4.6	Requer um nível elevado de maturidade dos RH
Segmento 4.7	Capacitação dos RH para a sua implementação
Segmento 4.8	A cultura organizacional
Segmento 4.9	Excesso de padronização retira flexibilidade à instituição
Pergunta n.º 5	
Na ótica de GRH por competências, nos processos de Recrutamento e Seleção, a instituição tem presente quais as competências-chave que deve recrutar, interna e externamente, de forma a suprimir as necessidades. Procura assim atrair candidatos com as competências necessárias à instituição bem como, agregar competências individuais. Neste contexto, na sua instituição são utilizados perfis de recrutamento coerentes com os perfis de competências? Considera que seria/que este procedimento é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 5.1	Perfis de recrutamento coerentes com os perfis de competências
Segmento 5.2	Permite aferir a presença e o grau das competências-chave
Segmento 5.3	Permite escolher os testes que medem efetivamente as competências-chave
Segmento 5.4	Permite definir o público-alvo
Pergunta n.º 6	
Na sequência da questão anterior, na sua instituição as metodologias de recrutamento e seleção existentes aferem a existência das competências (caraterísticas, traços, motivações) que constituem a cadeia de valor das competências requeridas? Considera que esta metodologia seria/que é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 6.1	Métodos utilizados medem as competências-chave
Segmento 6.2	Verificar da eficácia do processo de R&S e formação
Pergunta n.º 7	
Quais considera serem as vantagens, e os constrangimentos, inerentes ao recrutamento e seleção por competências?	
Segmento 7.1	Definição e padronização de perfis de competências para o desempenho das diferentes funções
Segmento 7.2	Definição do perfil de competências alinhado com o desempenho expectável



Segmento 7.3	Dificuldade na definição dos perfis de competências
Pergunta n.º 8	
Considerando que “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha em relação às metas e resultados a serem alcançados.”, na sua instituição é feita a incorporação das competências da função no processo de avaliação, ou seja, a avaliação do desempenho tem por base a existência de critérios de avaliação claros, objetivos e coerentes com a exigência do perfil de competências? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 8.1	É efetuada
Segmento 8.2	Não se efetua
Segmento 8.3	Fator diferenciador do desempenho
Segmento 8.4	Indivíduo deve ser conhecedor dos parâmetros da avaliação
Pergunta n.º 9	
Na sua instituição, a avaliação do desempenho assenta no desenvolvimento das competências e evolução profissional? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 9.1	É efetuada, através da identificação de gaps e plano de desenvolvimento de competências
Segmento 9.2	Não se efetua
Segmento 9.3	Desenvolvimento profissional fruto de um plano de formação, ganhos pessoais e organizacionais
Pergunta n.º 10	
Quais considera ser as vantagens bem como os constrangimentos da aplicação da avaliação do desempenho por competências?	
Segmento 10.1	Identificação de gaps e planos de desenvolvimento de competências
Segmento 10.2	Melhoria do desempenho individual e organizacional
Segmento 10.3	Capacitação para a utilização
Pergunta n.º 11	
A gestão de remunerações sempre foi considerada como um aspeto crítico. Na sua instituição, as remunerações premeiam as competências detidas? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 11.1	As remunerações não premeiam as competências
Segmento 11.2	Não é significante
Pergunta n.º 12	
Na sua instituição as remunerações estão alinhadas com o nível de desempenho alcançado? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 12.1	É efetuada em parte
Segmento 12.2	Falta de transparência e simplicidade do sistema



Segmento 12.3	Fator da cultura organizacional
Pergunta n.º 13	
Quais considera ser as vantagens e os constrangimentos, da definição do sistema retributivo com base em competências?	
Segmento 13.1	Melhoria do desempenho
Segmento 13.2	Pouco objetivo
Segmento 13.3	Afeta a coesão e disciplina
Segmento 13.4	Aumenta o sentido de iniquidade
Segmento 13.5	Atribuição a indivíduos que valorizem questão monetária
Segmento 13.6	Fator cultura organizacional
Pergunta n.º 14	
Na sua instituição existe a possibilidade da substituição da progressão na carreira por antiguidade, por promoções com base nas competências? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 14.1	É efetuada, através da mudança de escalão remuneratório.
Segmento 14.2	É efetuada, através da promoção por escolha
Pergunta n.º 15	
Na sequência da questão anterior, e tendo por base a promoção por competências, na sua instituição existe um sistema de promoção horizontal? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?	
Segmento 15.1	Previsto, mas não implementado
Segmento 15.2	Reter competências
Segmento 15.3	Não previsto
Pergunta n.º 16	
Quais considera ser as vantagens e os constrangimentos, da aplicação das competências na mobilidade dos efetivos?	
Segmento 16.1	Alinhamento das necessidades organizacionais com as individuais
Segmento 16.2	Questão geográfica
Segmento 16.3	Desafios hierárquicos
Segmento 16.5	Maior empregabilidade
Segmento 16.6	Indefinição e instabilidade pessoal
Pergunta n.º 17	
Na sua instituição a definição de objetivos concretos de trabalho tem por base os perfis de competências definidos? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?	



Segmento 17.1	Não se efetua
Pergunta n.º 18	
Quais considera serem as vantagens e os constrangimentos, da aplicação das competências na definição de objetivos concretos de trabalho?	
Segmento 18.1	Definição de objetivos reais alinhados com a estratégia institucional
Segmento 18.2	Facilita a avaliação
Segmento 18.3	Dificuldade no estabelecimento dos objetivos
Segmento 18.4	Retira flexibilidade e criatividade



Apêndice D — Quadros de apresentação de resultados

Quadro 5 - Resultados da 1.ª Questão

Questão n.º 1								
O modelo de Gestão de competências encontra-se implementado na sua instituição? Considera que a implementação de um modelo de Gestão de GRH por competências seria/que é importante para o sucesso desempenho das instituições?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
1.1 Implementado no R&S	X							1/7
1.2 Implementado na formação	X	X						2/7
1.3 Não está implementado			X	X	X			3/7
1.4 Implementado							X	1/7
1.5 Potência o desempenho organizacional superior		X					X	2/7
1.6 Permite a integração de todas as áreas dos RH						X		1/7
1.7 Importante para definir os perfis de competências	X							1/7

Quadro 6 - Resultados da 2.ª Questão

Questão n.º 2								
Considerando que um “portfólio de competências chave” apresenta as competências requeridas pela organização, alinhadas com a sua estratégia e políticas, que garantem a sua competitividade e sucesso, existe, na sua instituição, um portfólio de competências chave? Considera que a sua existência/identificação seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
2.1 Já se encontram definidas	X	X						2/7
2.2 Em desenvolvimento				X		X		2/7
2.3 Não existe			X				X	2/7
2.4 Identificação dos valores considerados de referência para a instituição		X						1/7
2.5 De difícil inventariação e tipificação			X	X				2/7
2.6 Diferenciadoras da realização do ponto de vista da qualidade do desempenho				X				1/7
2.7 Excesso de padronização retira flexibilidade à instituição							X	1/7



Quadro 7 - Resultados da 3.ª Questão

Questão n.º 3								
A definição dos perfis de competências, tem em conta a identificação das funções da instituição em termos das suas exigências e fatores de qualificação (competências transversais comuns a todas as funções) e, por outro, as competências requeridas para o exercício de cada uma dessas funções (competências específicas). Na sua instituição estão definidos perfis de competências? Considera que a sua existência seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
3.1 Encontram-se definidos	X						X	2/7
3.2 Em desenvolvimento		X		X	X	X		4/7
3.3 Não estão definidos			X					1/7
3.4 Facilita o R&S				X	X	X		3/7
3.5 Desenvolvimento dos Planos de formação	X	X		X				3/7

Quadro 8 - Resultados da 4.ª Questão

Questão n.º 4								
Quais considera serem as vantagens/mais valias e constrangimentos, existentes na utilização de um modelo de gestão de recursos humanos com base em competências?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
4.1 Definição e padronização de perfis de competências para o desempenho das diferentes funções	X	X						2/7
4.2 Processo de aprendizagem contínuo		X		X				2/7
4.3 Melhorar a otimização dos recursos			X			X	X	3/7
4.4 Dificuldade na criação do portefólio de competências-chave	X	X		X				3/7
4.5 Implementação através do R&S e Formação				X		X		2/7
4.6 Requer um nível elevado de maturidade dos RH			X			X		2/7
4.7 Capacitação dos RH para a sua implementação				X		X		2/7
4.8 A cultura organizacional				X				1/7
4.9 Excesso de padronização retira flexibilidade à instituição							X	1/7



Quadro 9 - Resultados da 5.ª Questão

Questão n.º 5								
Na ótica de GRH por competências, nos processos de Recrutamento e Seleção, a instituição tem presente quais as competências-chave que deve recrutar, interna e externamente, de forma a suprimir as necessidades. Procura assim atrair candidatos com as competências necessárias à instituição bem como, agregar competências individuais. Neste contexto, na sua instituição são utilizados perfis de recrutamento coerentes com os perfis de competências? Considera que seria/que este procedimento é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
5.1 Perfis de recrutamento coerentes com os perfis de competências	X	X	X		X	X	X	6/7
5.2 Permite aferir a presença e o grau das competências-chave		X		X	X			3/7
5.3 Permite escolher os testes que medem efetivamente as competências-chave	X			X				2/7
5.4 Permite definir o público-alvo							X	1/7

Quadro 10 - Resultados da 6.ª questão

Questão n.º 6								
Na sequência da questão anterior, na sua instituição as metodologias de recrutamento e seleção existentes aferem a existência das competências (caraterísticas, traços, motivações) que constituem a cadeia de valor das competências requeridas? Considera que esta metodologia seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
6.1 Métodos utilizados medem as competências-chave	X	X					X	3/7
6.2 Verificar da eficácia do processo de R&S e formação	X						X	2/7

Quadro 11 - Resultados da 7.ª questão

Questão n.º 7								
Quais considera serem as vantagens, e os constrangimentos, inerentes ao recrutamento e seleção por competências?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
7.1 Definição e padronização de perfis de competências para o desempenho das diferentes funções	X							1/7
7.2 R&S alinhado com o desempenho profissional expectável		X				X		2/7
7.3 Dificuldade na definição dos perfis de competências	X					X		2/7



Quadro 12 - Resultados da 8.ª questão

Questão n.º 8								
Considerando que “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha em relação às metas e resultados a serem alcançados.”, na sua instituição é feita a incorporação das competências da função no processo de avaliação, ou seja, a avaliação do desempenho tem por base a existência de critérios de avaliação claros, objetivos e coerentes com a exigência do perfil de competências? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
8.1 É efetuada	X	X				X	X	4/7
8.2 Não se efetua			X		X			2/7
8.3 Fator diferenciador do desempenho				X				1/7
8.4 Indivíduo deve ser conhecedor dos parâmetros da avaliação						X		1/7

Quadro 13 - Resultados da 9.ª questão

Questão n.º 9								
Na sua instituição, a avaliação do desempenho assenta no desenvolvimento das competências e evolução profissional? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
9.1 É efetuada, através da identificação de gaps e plano de desenvolvimento de competências	X					X	X	3/7
9.2 Não se efetua		X			X			2/7
9.3 Desenvolvimento profissional fruto de um plano de formação, ganhos pessoais e organizacionais						X	X	2/7



Quadro 14 - Resultados da 10.ª questão

Questão n.º 10								
Quais considera ser as vantagens bem como os constrangimentos da aplicação da avaliação do desempenho por competências?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
10.1 Identificação de gaps e planos de desenvolvimento de competências		X				X	X	3/7
10.2 Melhoria do desempenho individual e organizacional	X					X	X	3/7
10.3 Capacitação para a utilização	X			X		X		3/7

Quadro 15 - Resultados da 11.ª questão

Questão n.º 11								
A gestão de remunerações sempre foi considerada como um aspeto crítico. Na sua instituição, as remunerações premeiam as competências detidas? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
11.1 As remunerações não premeiam as competências	X	X	X	X	X	X	X	7/7
11.2 Não é relevante		X					X	2/7

Quadro 16 - Resultados da 12.ª questão

Questão n.º 12								
Na sua instituição as remunerações estão alinhadas com o nível de desempenho alcançado? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
12.1 É efetuada em parte	X					X		2/7
12.2 Falta de transparência e simplicidade do sistema			X		X			2/7
12.3 Fator cultura organizacional		X					X	2/7



Quadro 17 - Resultados da 13.ª questão

Questão n.º 13								
Quais considera ser as vantagens e os constrangimentos, da definição do sistema retributivo com base em competências?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
13.1 Melhoria do desempenho	X							1/7
13.2 Pouco objetivo			X					1/7
13.3 Afeta a coesão e disciplina			X			X		2/7
13.4 Aumenta o sentido de iniquidade						X		1/7
13.5 Atribuição a indivíduos que valorizem questão monetária	X					X		2/7
13.6 Fator cultura organizacional		X					X	2/7

Quadro 18 - Resultados da 14.ª questão

Questão n.º 14								
Na sua instituição existe a possibilidade da substituição da progressão na carreira por antiguidade, por promoções com base nas competências? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
14.1 É efetuada, através da mudança de escalão remuneratório.						X		1/7
14.2 É efetuada, através da promoção por escolha							X	1/7



Quadro 19 - Resultados da 15.ª questão

Questão n.º 15								
Na sequência da questão anterior, e tendo por base a promoção por competências, na sua instituição existe um sistema de promoção horizontal? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
15.1 Previsto, mas não implementado			X					1/7
15.2 Reter competências			X			X		2/7
15.3 Não previsto							X	1/7

Quadro 20 - Resultados da 16.ª questão

Questão n.º 16								
Quais considera ser as vantagens e os constrangimentos, da aplicação das competências na mobilidade dos efetivos?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
16.1 Alinhamento das necessidades organizacionais com as individuais				X		X		2/7
16.2 Questão geográfica			X		X			2/7
16.3 Desafios hierárquicos				X				1/7
16.4 Maior empregabilidade							X	1/7
16.5 Indefinição e instabilidade pessoal							X	1/7



Quadro 21 - Resultados da 17.ª questão

Questão n.º 17								
Na sua instituição a definição de objetivos concretos de trabalho tem por base os perfis de competências definidos? Considera que seria/que é importante para o sucesso da instituição?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
17.1 Não se efetua		X						1/7

Quadro 22 - Resultados da 18.ª questão

Questão n.º 18								
Quais considera serem as vantagens e os constrangimentos, da aplicação das competências na definição de objetivos concretos de trabalho?								
Segmentos de resposta	Entrevistados							Resultado
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
18.1 Definição de objetivos reais alinhados com a estratégia institucional	X				X		X	3/7
18.2 Facilita a avaliação					X			1/7
18.3 Dificuldade no estabelecimento dos objetivos	X				X			2/7
18.4 Retira flexibilidade e criatividade							X	1/7